

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas

Estudo multi-caso

Denise Santos

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Orientadora: Professora Doutora Maria Amélia Marques

Setúbal, 2016

Às minhas irmãs
e aos meus pais...

Agradecimentos

Ao concluir esta etapa, não poderia deixar de expressar o meu reconhecimento e agradecimento a todas as pessoas e entidades que contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Amélia Marques, por todo o apoio, pelas suas correções, por acreditar na minha capacidade de desenvolver este trabalho e pelo constante incentivo.

A todas as empresas envolvidas neste estudo, por toda a disponibilidade e amabilidade. Sem o vosso contributo este trabalho não seria possível.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Apesar de longe sempre mostraram-se muito presentes e são um pilar muito importante na minha vida. Nada seria possível sem o vosso apoio.

Às minhas irmãs, Djamila e Dália, por serem a minha base. Por acampanharem diariamente não só este trabalhão mas tudo o que faço na vida. Não existem palavras para descrever o meu amor e a minha gratidão por tudo o que fazem e sempre fizeram por mim. Nada seria possível sem o vosso apoio e incentivo.

Ao meu namorado, Diogo Ferreira, pelo apoio constante e companheirismo. Por acreditar em mim e no meu potencial e por incentivar-me sempre a fazer mais e melhor. Sem o teu apoio nada disto seria possível.

Por fim gostaria de agradecer a todos os meus amigos e colegas que direta ou indiretamente fizeram parte desta jornada, o meu muito obrigada.

Resumo

Os recursos humanos (RH) são, por muitos, considerados os recursos mais importantes de uma empresa. Tendo em conta que as pequenas e médias empresas (PME) apresentam extrema relevância no contexto de trabalho em Portugal, quer pela dominância no tecido empresarial português quer pelo volume de emprego enfatiza-se a importância do estudo sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que são afetas a este tipo de empresas.

A presente investigação tem como objetivo central compreender de que formas são aplicadas as práticas de GRH nas PME, nomeadamente as práticas de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e gestão de carreiras bem como os mecanismos de comunicação interna utilizados. A opção metodológica recaiu sobre um estudo multicaso realizado a três PME tendo como principal método de recolha de informação a realização de entrevistas semidiretivas.

Os resultados permitem aferir que, de um modo geral, todas as empresas estudadas possuem práticas pouco formalizadas e tendencialmente centradas na redução de custos que conduzem, conseqüentemente, à existência de um fraco grau de formalização a nível dos procedimentos em volta da sua implementação sendo notória a ausência de mecanismos estruturados e padronizados. As práticas de GRH acontecem maioritariamente como resposta à necessidade de responder às exigências diárias e imposições/obrigações legais, pelo que alguns conteúdos da GRH apresentam-se apenas como procedimentos padrão para o funcionamento da organização, evidenciando a presença de isomorfismo.

Apesar de os resultados demonstrarem que as empresas apresentam, generalizadamente, um elevado grau de informalidade foi ainda possível verificar que os níveis de formalidade estão relacionados com o tamanho das empresas. As empresas menores apresentaram níveis menores de informalização comparativamente com uma empresa com um número maior de trabalhadores.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Pequenas e Médias Empresas, Práticas de GRH, Formalização.

Abstract

Human resources (HR) are by many considered the most important resource of a company. Small and medium-sized enterprises (SME) are extremely relevant in the Portuguese labour market context, both by the dominance in Portuguese bussiness community and by the volume of employment that it represents. This fact emphasizes the importance of studying HRM practices that are relevant to this type of company.

This research aims to study HRM practices in SMEs, with particular focus on recruitment and selection, orientation of new employees, professional training, performance appraisal, compensation, benefits and career development as well as the internal communication mechanisms used. The methodological option was a multicase study carried out to three SMEs, using semi-directives interviews as the main method of data collection.

The results demonstrate that, in a general way, all the studied companies have practices that have a low level of formalization and tend to be centered in the costs reduction, which consequently, leads to the existence of a low level of formalization in the procedures around its implementation, being notable the lack of structured and standardized proceadures. HRM practices occur mostly in response to daily requirements and legal obligations and some of its content is only a standard procedure for the company operation, evidencing the presence of isomorphism.

Although the results show that the studied companies have a low level of formality in general, it was possible to verify that the levels of formality are related to the size of the companies. The smaller companies presented lower levels of formalization compared to the company with a larger number of workers.

Keywords: Human Resources Management, Small and Medium-sized Enterprises, HRM Practices, Formalization.

Índice

Introdução	1
I. Revisão da literatura	3
1.1. A importância da GRH nas PME	4
1.2. Investigação sobre GRH nas PME	9
1.2.1. Investigação sobre a GRH nas PME em Portugal	12
1.3. A GRH nas PME Vs. Grandes Empresas	14
1.4. Formalização da GRH nas PME	17
1.5. Práticas de GRH nas PME.....	21
1.5.1. Recrutamento e seleção	22
1.5.2. Acolhimento e integração	25
1.5.3. Formação Profissional	26
1.5.4. Avaliação de desempenho	29
1.5.5. Remunerações e incentivos.....	31
1.5.6. Gestão de carreiras.....	32
II. Metodologia.....	33
2.1. Objetivos do estudo e opções metodológicas.....	33
2.2. Instrumentos de recolha de dados e fontes de informação	38
2.3. Escolha das Empresas e Procedimento.....	39
2.4. Técnicas de Análise de Dados	40
III. Análise dos casos	42
3.1. O Caso da Empresa A	42
3.1.1. Caracterização da empresa	42
3.1.2. Caracterização da função de RH	45
3.1.3. Caracterização das práticas de GRH	45
3.1.4. Mecanismos de comunicação	49
3.2. O Caso da Empresa B.....	50

3.2.1. Caraterização da empresa	50
3.1.2. Caraterização da função de RH	53
3.1.3. Caraterização das práticas de GRH	53
3.1.4. Mecanismos de comunicação	57
3.3. O Caso da Empresa C.....	58
3.3.1. Caraterização da empresa	58
3.3.2. Caraterização da função de RH	61
3.3.3. Caraterização das práticas de GRH	61
3.3.4. Mecanismos de comunicação	65
IV. Análise comparativa dos casos	66
4.1. Caraterização das Empresas	66
4.2. Caraterização da Função RH.....	68
4.3. Caraterização das práticas de GRH	68
4.4. Mecanismos de comunicação	72
Conclusões	74
Bibliografia	80
Apêndices.....	85
Apêndice 1 - Guião da entrevista	86
Apêndice 2 - Transcrição da Entrevista da Empresa A.....	89
Apêndice 3 - Transcrição da Entrevista da Empresa B	96
Apêndice 4 - Transcrição da Entrevista da Empresa C	104

Índice de quadros

Quadro 1 - Dimensões de análise e variáveis.....	34
Quadro 2 - Organograma da empresa A	44
Quadro 3 - Organograma da empresa B.....	52
Quadro 4 - Evolução do número de trabalhadores na empresa B	53
Quadro 5 - Vendas de veículos automóveis em Portugal	59
Quadro 6 - Evolução da venda de veículos automóveis em Portugal 2001-2015.	60
Quadro 7 - Organograma da empresa C.....	61
Quadro 8 - Caracterização das empresas	66

Introdução

As pequenas e médias empresas (PME) são de extrema relevância no contexto de trabalho em Portugal, quer pela dominância no tecido empresarial português quer pelo volume de emprego que representam.

O número crescente de PME em Portugal faz com estas empresas empreguem mais de metade da população ativa e por este motivo acresce a necessidade de conhecer de que forma são geridos os recursos, que são por muitos considerados os recursos mais valiosos de uma empresa: os recursos humanos (RH).

Apesar da representatividade das PME na economia, não só na economia portuguesa mas também na economia mundial, verifica-se uma fraca atenção da literatura relativamente à gestão de recursos humanos (GRH) afeta a este tipo de empresas. A investigação sobre práticas de GRH em PME tem captado cada vez mais atenção dos estudiosos, no entanto, parecem ser ainda insuficiente para formar um quadro teórico e prático que iguale o das grandes empresas.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo estudar as práticas de GRH nas PME. Para tal, optamos por uma metodologia de estudo de caso na vertente de estudo multicaso, através da realização de três entrevistas semidiretivas aos proprietários/responsáveis pela GRH de três PME.

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feita uma revisão da literatura onde são focadas as temáticas em volta da problemática da GRH nas PME bem como as práticas a serem estudadas, nomeadamente: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e incentivos e gestão de carreiras.

No capítulo seguinte descreve-se a metodologia do estudo. Neste capítulo são definidos os objetivos do estudo e opções metodológicas bem como os instrumentos de recolha de dados e fontes de informação utilizados para a realização do estudo. É ainda explicado o processo de escolha das empresas e procedimento e por fim é feita uma explicação da técnica de análise de dados utilizada no estudo.

O terceiro capítulo centra-se na análise dos três casos em estudo. Para cada um dos casos será feita a caracterização da empresa, caracterização da função de RH,

caraterização de cada uma das práticas de GRH em estudo e caraterização dos mecanismos de comunicação.

No capítulo final é feita uma análise comparativa dos casos. Esta análise é feita de acordo com as dimensões e variáveis de análise previamente definidas e através da análise comparativa são encontradas semelhanças e diferenças que articuladas com a literatura anteriormente revista conduzem às conclusões que são descritas no ponto seguinte.

I. Revisão da literatura

O presente capítulo tem como objetivo central desenvolver um quadro teórico sobre a problemática da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em Pequenas e Médias Empresas (PME).

O ponto de partida será a importância da GRH nas PME e consequentemente a importância e pertinência do estudo da GRH nas PME em Portugal. Neste sentido será feita uma breve introdução de conceitos e definições de GRH e PME bem como a integração de ambos e a importância do seu estudo.

De seguida serão analisadas diferentes perspectivas e investigações sobre a GRH em PME bem como as suas consequentes conclusões. Esta análise será feita sobre a GRH em PME em geral e posteriormente será feita uma análise às investigações realizadas em Portugal.

No ponto 1.3. faremos uma conceptualização da GRH nas PME comparativamente com as grandes empresas. O propósito deste subcapítulo será perceber as diferenças e semelhanças da GRH nas tuas tipologias de empresa. No ponto seguinte será analisada a problemática da formalização nas PME.

O último ponto do presente capítulo terá como objetivo desenhar um quadro teórico e conceptual sobre as práticas de GRH a estudar, nomeadamente: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e incentivos e gestão de carreiras.

1.1. A importância da GRH nas PME

A GRH pode ser definida como uma descrição dos processos envolvidos na gestão de pessoas nas organizações que tem como objetivo global garantir que a organização é capaz de alcançar o sucesso através das pessoas considerando as pessoas como sendo o ativo mais valiosos de uma organização (Armstrong, 2006). Segundo o autor o pressuposto subjacente à prática de GRH é que as pessoas são o recurso fundamental da organização e que o desempenho organizacional depende em grande parte delas.

A teoria do capital humano enfatiza o valor acrescentado que as pessoas podem ter para uma organização, considera as pessoas como ativos detidos pelas organizações e salienta que o investimento em pessoas pode gerar retornos valiosos (Baron & Armstrong, 2007). Neste quadro os autores definem capital humano como sendo todo o conhecimento, competências, habilidades e capacidade para desenvolver e inovar, possuídos pelas pessoas numa organização.

O objetivo fundamental da GRH é garantir que a organização desenvolve estratégias, políticas e práticas que atendam de forma eficaz para tudo que se refere ao emprego, ao desenvolvimento das pessoas e as relações que existem entre a administração e os trabalhadores (Armstrong, 2006). Segundo o autor a função de RH pode então desempenhar um papel importante na criação de um ambiente que permite às pessoas fazer o melhor uso das suas capacidades e realizar o seu potencial para o benefício quer da organização quer de si mesmos.

A economia atual, definida como uma economia baseada no conhecimento, é caracterizada por uma proporção crescente de PME (Kok, Uhlaner & Thurik, 2003). No geral as PME têm contribuído consideravelmente para o desenvolvimento da infraestrutura socioeconómica e política dos países industrializados (Matlay, 2002).

Neste sentido, Cassell et al. (2002) afirmam que cada vez mais as PME têm vindo a desempenhar um papel importante na economia europeia, de facto, parece que as economias nacionais e locais são, em grande parte constituídas por empresas de menor dimensão, com a adição de uma minoria de grandes empresas.

De acordo com a Comissão Europeia (2003) a categoria de micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250

peessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003).

Na categoria das PME, segundo a comissão Europeia (2003), uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

No caso de Portugal, segundo o INE (2014), em 2012, o conjunto das pequenas e médias empresas (até 249 pessoas ao serviço) representava 99,9% do número de empresas, 78,1% do pessoal ao serviço e 57,6% do volume de negócios.

Podemos através destes dados concluir que as PME são de extrema relevância no contexto de trabalho em Portugal, quer pela dominância no tecido empresarial português quer pelo volume de emprego, acrescentando assim a importância de estudar as práticas de GRH que são afetas a este tipo de empresas.

No que diz respeito à GRH nas PME Deshpande & Golhar (1994) afirmam que para que estas empresas sejam bem-sucedidas num mercado global é necessário possuírem uma força de trabalho altamente motivada, qualificada e satisfeita. No entanto, para desenvolver tal força de trabalho, uma empresa tem de implementar uma estratégia adequada GRH.

O corpo amplo de conhecimento parece centrar-se estreitamente nas questões que a teoria económica e empresarial clássica considera importante para crescimento e desenvolvimento das PME, nomeadamente: gestão, marketing, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento (Matlay, 2002). Também os livros sobre gestão de pequenos negócios prestam consideravelmente mais atenção a estas áreas, negligenciando assim a GRH (McEvoy, 1984; Hess, 1987, Cit in Deshpande & Golhar, 1994).

Também na prática, outras áreas de gestão tais como finanças, produção e vendas normalmente têm preferência sobre a GRH nas PME (Deshpande & Golhar, 1994). Seguindo os autores esta falta de compreensão das questões de GRH e da sua importância para o sucesso do negócio tem impactado muitas PME.

Marlow & Patton (1993, Cit in Hornsby & Kuratko, 2003) argumentaram que a gestão eficaz dos RH é a chave para a sobrevivência das empresas de menor dimensão. No entanto, em muitos casos, as PME empregam poucas pessoas e é o próprio proprietário da empresa que lida com as funções de RH, uma vez que os recursos são geralmente limitados (Hornsby & Kuratko, 1990).

Hornsby & Kuratko (1990) afirmam que a aplicação eficaz de GRH é aquela que as PME precisam para desenvolver e melhorar à medida que se expandem e crescem. Obviamente, uma empresa extremamente pequena, com dois ou três funcionários não pode desenvolver sistemas de GRH sofisticados, no entanto, existem inúmeras empresas que são categorizadas como PME que empregam um grande número de pessoas e precisam de políticas de RH eficazes para a sua força de trabalho (Hornsby & Kuratko, 1990).

Uma vez que os custos de contratação de profissionais de RH altamente qualificados são muito elevados para as PME, as atividades de RH, muitas vezes tornam-se responsabilidade dos gestores gerais, em vez de profissionais de RH (Cardon & Stevens, 2004). Os autores afirmam ainda que os gestores de empresas de pequeno porte são menos propensos a desenvolver as habilidades e conhecimento tácito necessário para executar as atividades de RH necessários de forma eficaz, e quando realizam, essas tarefas de RH podem interferir com outras responsabilidades de gestão.

Existe falta de abordagem profissional para RH nas PME (Pingle, 2014). Segundo o autor os gestores não têm conhecimento dos desenvolvimentos em curso de gestão em geral e GRH em particular. O autor afirma ainda que apesar de muitas PME adotarem estratégias de GRH, os proprietários destas empresas concentram-se mais no crescimento rápido e agressivo dos negócios do que nas práticas de GHR.

Ao nível da investigação sobre a GRH nas PME, Kotey & Sheridan (2004) afirmam que embora haja consenso geral de que o desenvolvimento da função de RH é fundamental para o sucesso a longo prazo das PME, a literatura continua a não ser clara quanto à forma como as práticas de GRH podem variar entre PME de vários tamanhos.

Neste sentido, também Pearson et al. (2006) através de uma análise da literatura existente afirmam que existe uma falta substancial de informação em várias áreas da GRH em PME nomeadamente: a extensão da utilização das funções tradicionais de

GRH; o nível dos sistemas de apoio; e a formação, experiência e conhecimento do responsável pelas ações de RH nestas empresas.

Segundo os autores, os dados até agora têm concentrado-se essencialmente nas determinantes que podem influenciar as práticas de GRH nas PME, tais como o tamanho da empresa, setor de atividade em que a empresa opera, a estratégia de negócios, o facto de ser uma empresa familiar e a relação entre o desempenho e as práticas de GRH.

Kok & Uhlaner (2001) afirmam que os pressupostos básicos assumem frequentemente que existe homogeneidade entre as PME, como por exemplo que estas empresas têm uma organização informal, com práticas de GRH correspondentemente informais. No entanto, segundo os autores, a base crescente de evidências de pesquisas, mostra que há muitas exceções a esse padrão. Para além da dimensão da empresa, outros fatores contextuais relevantes podem influenciar as práticas de GRH.

A literatura sobre GRH em pequenas empresas, até recentemente, tendia a estereotipar a relação de trabalho dos negócios de menor dimensão (Pearson et al., 2006). Os dois extremos da abordagem "*small is beautiful*" ou de "*Bleak House*" caracterizam muita da escrita sobre GRH em empresas de menor dimensão (Kotey & Sheridan, 2004).

Segundo os autores a perspectiva "*small is beautiful*" sugere que as pequenas empresas conduzem necessariamente a relações de trabalho próximas e harmoniosas, enquanto a visão "*Bleak House*" sugere que trabalhar em pequenas empresas pode ser um perigo para os funcionários, visto que as empresas são geridas ditatorialmente e oferecem más condições de trabalho.

Mais recentemente, tem havido uma crescente consciência de que as pequenas empresas são complexas, variadas e influenciadas por diversos fatores e que tal categorização simples não captura adequadamente a diversidade de experiências dentro das PME (Kotey & Sheridan, 2004).

No entanto esta mesma diversidade que existe nas PME dificulta a generalização dos resultados dos estudos existentes sobre a GRH nas PME. Por exemplo, ao nível da definição de PME, a UE define PME como empresas com menos de 250 trabalhadores enquanto nos EUA são consideradas PME as empresas com menos de 500 trabalhadores

(Kok, Uhlaner & Thurik, 2003). Segundo os autores estas diferenças de definição refletem-se nos estudos empíricos e nos seus resultados.

Barrett & Mayson (2007) afirmam que apesar da natureza informal e *ad-hoc* do planeamento nas PME dificultar o desenvolvimento de uma abordagem estratégica da GRH, diversos autores argumentam que a abordagem estratégica da gestão dos funcionários é vital para todas as empresas, inclusive as PME.

1.2. Investigação sobre GRH nas PME

A investigação sobre práticas de GRH em PME tem captado cada vez mais atenção nos últimos anos (Kok & Uhlaner, 2001; Sheehan, 2014), no entanto, parecem ser ainda insuficiente para formar um quadro teórico e prático que iguale o das grandes empresas.

Heneman et al. (2000) afirmam que dada a importância das PME para as economias, é desanimador notar a pouca atenção dada na literatura de pesquisa sobre as práticas de GRH nas PME. Os autores afirmam ainda que a falta de informação sobre a GRH nas PME é problemática para a teoria, pesquisa e prática.

Segundo os autores a teoria de GRH atual é muitas vezes desenvolvida e testada em grandes organizações. Como resultado, pouco se sabe sobre o grau em que a teoria estende-se às organizações menores. Este facto é problemático, uma vez que um componente crítico da teoria é a delimitação dessas circunstâncias, tais como o tamanho e a estrutura organizacional, que servem como condições de contorno para a teoria (Klimoski, 1991; Miner, 1980; Personnel Psychology, 1993, cit. in Heneman et al., 2000).

McEvoy (1984) estudou as práticas de GRH de 84 PME, o seu estudo tinha como objetivo encontrar informações sobre o uso de estratégias e práticas de GRH.

O estudo de McEvoy (1984) mostrou que apesar de os empregadores identificarem a busca por trabalhadores competentes um grande problema, as suas práticas de recrutamento eram "sem imaginação" (anúncios em jornais e *walk-ins*) e as suas técnicas de seleção foram confinadas a espaços em branco de aplicativos e entrevistas presenciais, concluindo assim que as PME não tinham práticas e dotações criativas. O autor afirma ainda que na prática outras áreas funcionais como finanças, produção e vendas normalmente obtêm preferência sobre a GRH.

As conclusões com interesse direto para o presente estudo foram que anúncios e *walk-ins* foram os métodos de recrutamento mais utilizados, e que as entrevistas e espaços em branco de aplicação foram as técnicas de seleção mais utilizadas. Além disso, embora a maioria das empresas em estudo realizasse avaliação de desempenho, relativamente poucas tentaram relacionar aumentos salariais com os resultados de avaliação.

Hornsby & Kuratko (1990) desenvolveram inicialmente uma pesquisa sobre a natureza das práticas de GRH, entre 247 empresas com um número de funcionários que variava entre 1 e 150. Através de um questionário obtiveram informações sobre o uso de análise de trabalho, remuneração, benefícios, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, incentivos e formação.

Neste estudo os autores verificaram que as empresas de todos os tamanhos faziam uso principalmente de técnicas informais e de baixo custo. As referências dos funcionários e entrevistas foram as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas. Menos de metade das empresas utilizavam a taxa de mercado como base para o estabelecimento de taxas de pagamento; e as avaliações de desempenho foram utilizados para pagamento de mérito, apesar de muitas outras formas de incentivos serem utilizadas por todas as empresas, independentemente do tamanho.

No seu estudo, Hornsby & Kuratko (1990) constataram ainda que o tamanho da empresa afetava significativamente o uso de práticas de GRH formais, especialmente para práticas tais como a análise do trabalho, recrutamento, remuneração, benefícios e planos de incentivo.

Com base nesses resultados, os autores concluíram que as práticas de RH das empresas de menor porte são muito mais sofisticadas do que a literatura leva a crer. Os autores acrescentam ainda que quanto mais se aprende através da observação das PME, na prática, menos suposições infundadas serão feitas.

Os resultados do estudo de Hornsby & Kuratko (2003), em comparação com o estudo dos mesmos autores feito nos anos 90, sugere que as práticas de GRH nas PME em geral estagnaram e parece até mesmo ter regredido em algumas áreas ao longo da década em estudo. Os autores concluíram também que as questões de interesse para os proprietários de PME não mudaram significativamente ao longo dos dez anos continuando a ser essencialmente sobre trabalhadores de qualidade, benefícios, salários, e regulamentações governamentais, independentemente do tamanho da empresa.

De acordo com os autores, embora a sofisticação das práticas utilizadas pelas PME seja afetada pelo tamanho, a preocupação percebida dos problemas mais importantes e tendências futuras de RH não é afetada pelo tamanho da empresa. Hornsby & Kuratko (2003) concluem então que independentemente do tamanho ou

capacidade de aplicar na prática os procedimentos, os proprietários das PME reconhecem e concordam com as mesmas questões de interesse no âmbito da GRH.

Hornsby & Kuratko (2003) afirmam ainda que os trabalhadores das PME são muitas vezes o fator chave que distingue os negócios bem-sucedidos dos malsucedidos. Segundo os autores a literatura enfatiza a importância de uma força de trabalho motivada e altamente qualificada como determinante para a capacidade de uma pequena empresa para se manter competitiva no ambiente de negócios contemporâneo.

Kotey & Slade (2005) afirmam que o conceito de PME abrange empresas de vários tamanhos, com diferentes graus de complexidade das práticas de gestão. No entanto, para os autores, as PME são muitas vezes tratadas como uma única entidade.

A GRH apresenta desafios significativos para qualquer empresa, mas as PME enfrentam desafios únicos que resultam em grande parte do seu tamanho (Greening et al., 1996, cit. in Pingle, 2014).

Um estudo de funções de RH em empresas de menor porte descobriu que as áreas de contabilidade, finanças, produção e vendas de todos têm precedência a GRH (McEvoy 1984).

Segundo Pearson et al. (2006), fornecer generalizações sobre as práticas de GRH das PME é difícil. Os autores defendem que as diferenças nas definições de micro, pequenas e médias empresas no que se refere ao número de empregados ou outros fatores também prejudicada as generalizações. Além disso, a definição de PME varia consoante os países. Outro fator problemático para as descrições das práticas de GRH são as definições subjetivas de termos tais como "melhores práticas", "alto desempenho", "sofisticado" e "formal" (Pearson et al., 2006).

Hess (1987, Cit in Hornsby & Kuratko, 1990) no seu estudo concluiu que os empresários das PME classificam GRH como a segunda atividade de gestão mais importante ao lado de gestão/trabalho de organização em geral. Apesar disso Hess descobriu que os livros didáticos de gestão de pequenos negócios só dedicaram uma pequena percentagem do espaço para discussão de temas de GRH, em comparação com outros temas como finanças, marketing ou planeamento.

1.2.1. Investigação sobre a GRH nas PME em Portugal

Existe também alguma investigação sobre práticas de GRH em PME no panorama nacional.

Veloso & Keating (2008) desenvolveram um estudo baseado em três estudos de caso com o objetivo de caracterizar a GRH e identificar as práticas utilizadas nas organizações em estudo sendo que estas seriam PME de elevada tecnologia.

Os resultados do estudo sugerem que práticas de GRH formalmente similares podem conduzir a resultados diferentes. Segundo os autores este facto prende-se com a capacidade de interpretação dos sistemas de práticas de GRH por parte dos trabalhadores e que a interpretação das mesmas depende dos processos de envolvimento e comunicação existentes nas organizações.

Outra questão levantada pelos autores prende-se com a coerência das práticas de GRH com a estratégia organizacional. A interação entre os diferentes agentes envolvidos e as práticas de GRH é fundamental para que exista harmonização interna dos sistemas de GRH, bem como harmonização com a estratégia da organização.

Almeida (2009) desenvolveu um estudo onde propôs encontrar resposta para diversas questões relacionadas com a evolução das práticas de GRH nas PME. Este estudo assentou em três momentos distintos. O primeiro momento resultou na realização de sete estudos de caso que permitiram encontrar resposta a algumas questões de investigação, uma dessas questões incidia sobre quais as práticas de GRH utilizadas nas PME.

No que diz respeito a esta questão de investigação, o autor concluiu que as PME em estudo utilizavam as seguintes práticas para gerir os seus RH: o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação do desempenho, progressão, promoções, remuneração e prémios. Em relação às práticas identificadas nas empresas em estudo, Almeida (2009) constatou ainda a existência de uma grande informalidade ao nível dos procedimentos em volta da sua implementação.

No segundo momento da investigação o autor tinha como objetivo aprofundar o estudo inicial e através de doze estudos de caso perceber entre outras coisas quais as mudanças nas práticas e nas estruturas de GRH associadas à diferenciação das estruturas intermédias de gestão. Almeida (2009) concluiu através do seu estudo que as empresas

aquando do processo de certificação da qualidade sofrem mudanças a nível estratégico. Estas mudanças são acompanhadas por alterações ao nível das práticas de GRH na medida em que o sistema de práticas torna-se mais formalizado e coordenado.

Felisardo (2014) desenvolveu uma investigação apoiada num estudo multicaso a quatro PME do concelho de Alcácer do Sal com o objetivo de perceber quais as práticas de GRH implementadas pelas PME.

O estudo permitiu concluir que não existia um conjunto universal de práticas de GRH formalmente implementado nas PME estudadas, no entanto, existiam várias práticas de GRH implementadas pela maioria das PME estudadas, nomeadamente práticas de recrutamento e seleção, de remuneração e de formação profissional.

Relativamente às práticas utilizadas pelas PME em estudo, Felisardo (2014) concluiu que as práticas de recrutamento e seleção são implementadas por todas as PME devido à insubstituível necessidade de contratar trabalhadores para fazer face às necessidades; a avaliação de desempenho passa, maioritariamente, pela correção imediata de comportamentos que não estão em conformidade com os objetivos e é muito influenciada pelas relações interpessoais; as práticas de recompensa são limitadas, devido aos escassos recursos das PME, e são essencialmente constituídas por conteúdos de carácter obrigatório (salário base e os subsídios de férias, natal e alimentação); a formação é uma prática cujos benefícios são ainda pouco compreendidos pelas PME, e é implementada apenas para cumprir a legislação em vigor (revelando isomorfismo coercitivo); a gestão de carreiras e a possibilidade de progressão profissional é uma prática de GRH muito limitada devido à dimensão das PME.

Uma das principais conclusões da investigação de Felisardo (2014) é que a GRH é fortemente afetada pela dimensão da empresa e pelas características que lhe estão associadas.

1.3. A GRH nas PME Vs. Grandes Empresas

Heneman & Berkley (1999) afirmam que apesar do predomínio das PME os sistemas de GRH utilizados por estas empresas são ainda escassos e mal compreendidos.

Existe uma descrição tendenciosa da GRH, baseada nas grandes empresas que caracteriza a pesquisa (Westhead & Storey, 1996; Heneman & Berkley, 1999; Kotey & Sheridan, 2004; Cunha et al., 2010). Consequentemente pouco se sabe sobre as práticas reais de GRH nas PME e do quão eficaz estas práticas são para atrair, motivar e reter os funcionários.

Hornsby & Kuratko (2003) afirmam que apesar do volume e diversidade de pesquisa sobre GRH, pouco se sabe a respeito das necessidades relacionadas com as práticas de GRH nas PME. Os autores defendem que não se pode simplesmente presumir-se que o resultado da investigação de grandes empresas pode aplicar-se às PME. Também neste sentido Westhead & Storey (1996) afirmam que as PME não são uma versão reduzida das grandes empresas e que deste modo, as teorias relativas às PME devem considerar as motivações, os constrangimentos e as incertezas enfrentadas por estas empresas e reconhecer que estas diferem das grandes empresas.

Sheehan (2014) atenua estas diferenças afirmando que as PME, dadas as suas limitações de recursos, têm menos opções do que as grandes empresas para melhorar o desempenho. Também Cassell et al. (2002) usam este argumento, afirmando que o próprio tamanho de um pequeno negócio cria uma condição especial que pode ser referido como a pobreza de recursos, que os distingue dos seus homólogos maiores e exige algumas abordagens diferentes de gestão.

Segundo Westhead & Storey (1996), a característica central que distingue as PME das empresas de maior dimensão é a incerteza. Os autores argumentam que a incerteza interna é uma característica mais presente nas empresas de maior dimensão, e que a incerteza externa é particularmente característica das empresas de menor porte. A incerteza interna nas grandes empresas é definida por questões fundamentais, tais como a necessidade de garantir que as decisões tomadas no topo da organização são entregues de forma eficaz através dos diferentes graus hierárquicos. Nas PME isso não é tão problemático porque, normalmente, o proprietário/gerente está mais perto da força de trabalho.

No caso das incertezas externas sentidas pelas PME, Westhead & Storey (1996) afirmam que estas estão relacionadas com falta de poder e influência no mercado local, onde não é incomum que as PME sejam dependente de um único e grande cliente, para a maioria (se não todos) dos seus negócios. Segundo os autores, esta relação de dependência coloca a empresa à mercê do seu cliente, sujeitando-se a um estado de vulnerabilidade e incerteza contínua. A fim de compensar a diminuição do controlo sobre o seu próprio destino, e numa tentativa de satisfazer um mercado aparentemente imprevisível e implacável, as PME são muito frequentemente obrigadas a operar dentro de uma estratégia de curto prazo e um regime de ações espontâneas, permitindo assim uma maior flexibilidade (Westhead & Storey, 1996).

Cunha et al. (2010) afirmam que a origem da diferença entre as grandes empresas e as PME reside em diversas particularidades das PME (embora sejam igualmente atributos de organizações de maior dimensão com políticas de RH pouco desenvolvidas):

- Em muitas PME o papel de gestor de RH não está geralmente atribuído a nenhum quadro em particular, ou a um órgão específico. Normalmente o responsável por esta função é o proprietário da empresa, ou um diretor que acumula o cargo com outras funções e as suas coordenadas para a GRH são frequentemente o senso comum ou a experiência própria.
- Na GRH das PME estão ausentes mecanismos estruturados e padronizados tais como a análise de funções, a gestão do desempenho, ou os processos de recrutamento e seleção. Estes acontecem como resposta a necessidades momentâneas e espontâneas da organização e não como fruto de um planeamento e preparação para o futuro.
- Alguns conteúdos da GRH apresentam-se apenas como procedimentos padrão para o funcionamento da organização. Incluem-se neste grupo o cumprimento das obrigações legais em matérias de legislação laboral, o processamento de salários, de seguros e de descontos legais, o planeamento de folgas, pausas e períodos de férias, algumas questões imediatas de higiene e segurança no trabalho, assim como a gestão informal de pessoas e das relações entre elas.
- Ao nível das atividades de formação e desenvolvimento, estas são frequentemente focalizadas no curto prazo, apenas se relacionam com

necessidades pontuais da empresa e descuram frequentemente das motivações individuais. A deteção de necessidades de formação é muito informal ou não existe em absoluto.

- As capacidades das pessoas são geralmente consideradas apenas no âmbito das suas funções atuais, não existindo conhecimento daquilo que um indivíduo é capaz de fazer fora do seu departamento ou secção. Desta forma, desperdiçam-se competências disseminadas pela organização, desmotivam-se as pessoas que as possuem, perdem-se oportunidades de negócio e desperdiça-se o potencial competitivo.
- Grande parte das PME surge através de uma ideia colocada em prática por alguém com uma competência técnica significativa. No entanto nem todos os técnicos são bons gestores de pessoas – particularmente quando têm formação nesta área.

Enquanto as grandes organizações enfrentam o desafio de retenção e desenvolvimento de talentos dentro de suas organizações, as PME enfrentam o desafio mais básico de contratar as pessoas certas para a organização (Pingle, 2014).

A implementação de práticas de GRH nas PME em comparação com as grandes empresas afigura-se muito dispendiosa em termos de tempo e dinheiro (Barrett & Mayson, 2007). Segundo os autores as necessidades específicas das PME muitas vezes contribuem para que estas sejam incapazes de obter economias de escala e raramente tenham à sua disposição os recursos de gestão e o conhecimento na área necessário.

Em suma, podemos concluir que de um modo geral as pequenas empresas prestam menos atenção à gestão estratégica de RH do que os seus homólogos maiores (Kok & Uhlaner, 2001).

Segundo Pearson et al. (2006), diversos autores afirmam que as pessoas são o recurso mais importante das organizações no entanto duas questões permanecem: Será que as empresas buscam vantagem competitiva sustentável por meio de práticas de GRH sofisticadas? As grandes organizações há muito tempo reconhecem o capital humano como parte integrante do mix para um desempenho superior, será que o mesmo acontece nas PME?

Hornsby & Kuratko (1990) discutem a confusão que existe na literatura sobre políticas de RH das PME. Eles também indicam que os livros didáticos de GRH contradizem o que realmente acontece na prática e fazem suposições não comprovadas sobre as políticas e práticas de GRH. As práticas de GRH de PME diferem das práticas aplicadas pelas grandes empresas, quer pelos diferentes requisitos de força de trabalho quer pela falta de compreensão das questões de GRH pelos proprietários de PME.

1.4. Formalização da GRH nas PME

Há uma suposição comum de que as PME são principalmente organizadas de modo informal, através de práticas de GRH correspondentemente informais (Khan et al., 2013; Pingle, 2014; Kotey & Slade, 2005).

Ao nível do conceito de formalização Kok, Uhlaner & Thurik (2003) afirmam que não parece haver nenhuma definição universalmente aceite de formalização. Segundo os autores, num contexto das práticas de GRH a formalização já foi operacionalizada de várias formas, utilizando uma variedade de rótulos. Após uma revisão da literatura, os autores concluíram que a formalização na GRH refere-se a práticas geralmente rotuladas como formais, sofisticadas ou inovadoras. De um modo geral, esses rótulos referem-se a práticas de GRH pensadas com o objetivo de estimular a competência dos funcionários e o compromisso (*commitment*).

Ainda em relação ao conceito de formalização, Kok & Uhlaner (2001) afirmam que no contexto das práticas de GRH, a formalização foi por diversas vezes referido como:

- 1) A medida em que uma regra ou procedimento está escrito;
- 2) O grau em que um procedimento é regularmente aplicada dentro da organização;
- 3) O grau em que o empregador assegura que uma atividade deverá ter lugar.

Para além disso, os autores afirmam ainda que o nível de "sofisticação" das práticas de GRH também tem sido usado para referir-se à medida que as práticas de GRH estão em conformidade com os requisitos legais, com as normas profissionais, e/ou estejam devidamente validados contra alguns critérios de desempenho.

Os dados empíricos demonstraram que geralmente as organizações menores não têm departamentos formais GRH nem adotam práticas de GRH formais (Pearson et al., 2006; Kok, Uhlaner & Thurik, 2003). Kotey & Sheridan (2004) concluíram a partir da pesquisa existente que a GRH em empresas menores tende a ser informal em comparação com os sistemas e práticas formais de GRH em empresas de maior dimensão e, geralmente continuam a ser dominadas pelo proprietário-gerente.

Koch & McGrath (1996 cit. in Kok & Uhlaner, 2001) na sua investigação sobre a importância da GRH na melhoria da produtividade do trabalho constatarem que, em geral, o tamanho da empresa está positivamente relacionado com a incidência de planeamento e GRH formal, e com o nível de sofisticação global da GRH.

Para Khan et al. (2013), o grau de formalidade nas funções de RH é uma dimensão importante na forma como são adotadas as práticas de RH.

Segundo Kotey & Slade (2005) as assessorias e aconselhamento de gestão dados às PME assentam em grande parte em prescrições de livros didáticos que exigem a adoção de procedimentos formais de gestão, mais adequadas para as grandes empresas. Os instrutores e conselheiros muitas vezes não conseguem investigar o grau de formalidade já estabelecido na empresa e as implicações para a competitividade da empresa antes de prescrever as alterações nas práticas existentes. Isto é particularmente verdade para a GRH, onde as práticas nas PME são geralmente descritas como informais (Ritchie 1993; Kotey 1999; Wilkinson, 1999, cit. in Kotey & Slade, 2005).

Para Kok & Uhlaner (2001), embora a maioria das empresas de menor dimensão utilizem práticas de GRH informais, esta não é necessariamente a abordagem mais eficaz. Segundo os autores, pesquisadores da abordagem de "alto compromisso" encontram algum apoio para a relação entre práticas de GRH mais formais ou sofisticadas e melhoria do desempenho organizacional, mesmo entre as PME. Além disso, a abordagem baseada nos recursos sugere que as empresas com RH mais desenvolvidos têm o potencial para uma vantagem competitiva distinta (Kok & Uhlaner, 2001).

No contexto da União Europeia, a dinâmica entre as práticas informais e formais de RH foi significativamente influenciada pelo contexto legal e regulamentar mais amplo em que as empresas operam (Sheehan, 2014). Segundo os autores as diretivas europeias de emprego contribuíram para práticas mais formais de RH nas PME.

Trabalhos de pesquisa recentes sobre as práticas de GRH nas PME também têm apontado uma associação positiva entre o tamanho da empresa e do grau de formalidade das práticas de RH (Khan et al., 2013).

Barrett & Mayson (2007) defendem que a formalização de políticas de GRH torna-se desejável consoante as empresas crescem, mas a capacidade para que isso ocorra nas PME depende geralmente do reconhecimento do proprietário/gerente da necessidade de delegação e, em seguida, da possibilidade de delegar essa tarefa a alguém com as competências necessárias.

Na tentativa de explicar os padrões de informalidade da GRH nas PME, alguns estudiosos afirmam que uma abordagem informal é mais adequada para a pequena empresa (Kok, Uhlaner & Thurik, 2003). Hill & Stewart (1999, Cit in Kok, Uhlaner & Thurik, 2003) sugerem que as PME devem ser mais flexíveis e informais para serem capazes de lidar com níveis mais elevados de incerteza no ambiente onde operam.

Em resumo, Kok & Uhlaner (2001) concluem que embora o tamanho da empresa apresente-se como sendo um fator importante na determinação das práticas de GRH, claramente não é o único fator, dada a grande variação na formalização de práticas de GRH encontradas entre as PME.

Segundo DiMaggio & Powell (1983) a estrutura organizacional, que costumava surgir das regras de eficiência no mercado, é também agora afetada pelas restrições institucionais impostas pelo Estado, associações profissionais e outros agentes surgindo assim a abordagem de *'new institutionalism'* (novo institucionalismo), neste sentido os esforços para alcançar a racionalidade com incerteza e constrangimento levam à homogeneidade da estrutura (isomorfismo institucional).

O isomorfismo é definido na medida em que uma unidade de uma população é obrigada a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DiMaggio & Powell, 1983). Os autores definem duas tipologias de isomorfismo: competitivo e institucional. Segundo os autores o isomorfismo competitivo acontece em situações em que as organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas por poder político e legitimidade institucional, bem como por aptidão económica e social. Como perspectiva alternativa os autores apresentam o isomorfismo institucional que pressupõe três mecanismos de mudança isomórfica: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

DiMaggio & Powell (1983) afirmam que o isomorfismo coercitivo prende-se com questões de conformidade com a legislação e requisitos impostos por associações profissionais quem levam a que organizações sejam cada vez mais homogêneas dentro de domínios e rituais de conformidade com instituições mais amplas. No caso do isomorfismo mimético os autores afirmam que incerteza encoraja a imitação e neste sentido os modelos organizacionais podem ser difundidos através da migração de empregados ou por empresas de consultoria. Ao nível do isomorfismo normativo, os autores afirmam que está associado às profissões, ou seja, as normas desenvolvidas durante a educação que são incorporadas em organizações e o intercâmbio entre as redes interorganizacionais que abrangem as organizações. Este tipo de isomorfismo assume que pessoas com os mesmos conhecimentos educacionais abordarão os problemas de forma semelhante.

Neste sentido, também as questões de isomorfismo institucional podem influenciar o grau de formalização das práticas de GRH nas PME.

1.5. Práticas de GRH nas PME

Um dos perigos potenciais de perguntar sobre práticas é que a ênfase tende a ser em cima da GRH como um conjunto de práticas e não como um processo mais geral de incorporar decisões de RH em nível estratégico (Duberley & Walley, 1995, cit. in Cassell et al., 2002).

No entanto, para Cassell et al. (2002), dadas as indicações de que as PME possam usar a GRH de diversas maneiras, e são menos propensas à formalização em comparação com organizações maiores, como vimos no ponto anterior, um foco em práticas específicas pode ser um ponto de partida útil para começar uma investigação.

Segundo os autores, uma outra razão para um foco em práticas específicas advém de uma reflexão sobre a medida em que a abordagem integrada da gestão estratégica de RH está realmente a ser usada na prática.

Parece, então, que um foco em práticas pode, de facto, fornecer insights interessantes que podem ser perdidos através da adoção de um enfoque mais estratégico (Cassell et al., 2002).

Como já vimos anteriormente, as organizações de pequeno porte são mais propensas a operar de maneira informal em comparação com as empresas maiores, consequentemente estes padrões de informalidade tendem a refletir-se nas práticas de GRH (Kok, Uhlaner & Thurik, 2003). Neste sentido Barrett & Mayson (2007) afirmam que as práticas de GRH mais encontradas nas PME refletem as necessidades operacionais deste tipo de empresas, compreendendo maioritariamente manutenção de registos, atividades de pessoal tal como o recrutamento e a seleção e em menor medida atividades de retenção como por exemplo práticas de compensação e recompensas.

Bacon et al. (1996, cit. in Khan et al., 2013) afirmam que a questão mais importante no que diz respeito às práticas de RH nas PME não está em quais práticas são adotadas, mas sim na forma como estas são adotadas.

Este trabalho focar-se-á nas seguintes práticas de GRH: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e gestão de carreiras.

1.5.1. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção são áreas onde as PME apresentam práticas de GRH mais pobres segundo Barrett & Mayson (2007). Cardon & Stevens (2004) afirmam que apesar da importância do recrutamento, esta área é muitas vezes problemática para as PME devido aos recursos financeiros e materiais limitados, a falta de legitimidade das PME como um empregador de escolha (*employer-of-choice*), e ao elevado número de postos de trabalho onde os funcionários normalmente executam várias funções sem que exista uma definição clara de fronteiras e responsabilidades do trabalho.

O estudo de McEvoy (1984), aplicado a 84 empresas de pequeno porte, mostrou que os empregadores que identificam um grande problema em encontrar trabalhadores competentes, utilizam práticas de recrutamento sem imaginação tais como anúncios em jornais e *walk-ins* e as técnicas de seleção foram confinados a espaços em branco de candidaturas e entrevistas presenciais.

Cardon & Stevens (2004) argumentam que diversos estudos comparativos entre PME e grandes empresas indicam que o recrutamento nas PME envolve principalmente a utilização das fontes que são as mais convenientes, baratas, e diretamente controláveis pela empresa.

Além disso, segundo Greenidge et al. (2012), as grandes empresas contam geralmente com departamentos especializados em RH, que são mais propensos a adotar métodos formais de recrutamento sofisticados, enquanto nas PME é o proprietário da empresa que geralmente lida com as questões de recrutamento e seleção.

O desafio fundamental de recrutamento para as PME é efetivamente atrair e selecionar candidatos, na ausência de pessoal de RH com formação ou experiência de gestão significativa nesta área (Arthur, 1995, Cit in Cardon & Stevens, 2004).

No entanto, Cardon & Stevens (2004) argumentam que apesar de a maioria das PME não terem departamentos de RH formais, todas as empresas têm políticas de recrutamento e de seleção, mesmo que estas sejam apenas subentendidas.

Heneman & Berkley (1999) argumentam que apesar das PME poderem ter de adquirir funcionários adicionais para alimentar o seu crescimento, as estratégias de atração de funcionários geralmente são usadas numa base *ad-hoc* e esporádica.

Williamson (2000, Cit in Barrett & Mayson, 2007) afirma que á medida que as PME crescem, os gestores esgotam as suas redes de contactos informais (por exemplo familiares, referências e *walk-ins*) e surge a necessidade de desenvolver métodos mais formais para recrutar funcionários de forma a sustentar o crescimento.

Carroll et al. (1999) afirma que existe uma quantidade considerável de literatura prescritiva disponível para os gestores/responsáveis pela contratação de pessoal destinado a ajudá-los a aumentar as hipóteses de encontrar a pessoa certa para o trabalho. A maior parte, no entanto, parece estar destinada a grandes organizações. Os autores afirmam que são feitas suposições sobre o grau de formalidade que normalmente caracterizam o processo de recrutamento e a medida em que os empregadores estão propensos a adotar buscas sistemáticas e proactivas para novos funcionários. Em contrapartida, relativamente pouco material está disponível especificamente para as PME.

Os textos sobre recrutamento invariavelmente recomendam um procedimento sistemático que compreende quatro etapas: avaliação se a vaga deve ser preenchida, análise do trabalho, a produção de uma descrição do trabalho e especificação da pessoa a ocupar a vaga (Carroll et al., 1999).

No entanto, Carroll et al. (1999) sugerem que numa PME pode ser suficiente considerar apenas os aspetos importantes do trabalho e os requisitos do funcionário ao invés da descrição detalhada geralmente recomendada. De seguida, segundo os autores, deve-se considerar o facto de a vaga poder ser preenchida internamente. Se a vaga deve ser preenchida externamente, decide-se quais os métodos pelos quais os candidatos adequados devem ser atraídos, como devem se candidatar, e as técnicas de seleção que serão adotados.

A literatura geralmente faz a distinção entre os métodos formais de recrutamento - incluindo anúncios na imprensa, centros de emprego e outras agências, etc. - e métodos mais informais, como por exemplo as recomendações do pessoal existente através do passa-a-palavra (Carroll et al., 1999).

Segundo Carroll et al. (1999) os métodos de boca-a-boca são reconhecidos como tendo algumas vantagens distintas nomeadamente a velocidade e o custo. Além disso o novo recrutado é um "*known quantity*" (alguém cujo caráter, personalidade e comportamento são reconhecidos e entendidos), e é provável que este tenha maior

conhecimento prévio sobre a empresa e o trabalho. Consequentemente os funcionários existentes que recomendaram as pessoas tendem a socializar com o novo recrutado, porque é do seu interesse certificarem-se de que o novo funcionário se encaixa. Por este motivo Carroll et al. (1999) afirmam que este método de recrutamento é, por vezes recomendado aos empregadores como uma forma de redução da rotatividade de pessoal.

Entretanto, os métodos informais têm duas desvantagens principais: eles podem deixar um grupo de candidatos adequados inexplorados, e pode deixar a empresa aberta a acusações de discriminação indireta (Carroll et al., 1999). Quando as organizações utilizam apenas métodos informais de recrutamento, é criado um pequeno grupo de potenciais candidatos, o que limita a organização a tomar a decisão de contratação com base num conjunto de candidatos que podem não incluir os candidatos mais adequados e qualificados (Deshpande & Golhar, 1994; Greenidge et al., 2012).

Alguns investigadores afirmam que as PME são menos capazes de sustentar mercados internos de trabalho (Carroll et al., 1999). Como consequência, estas empresas podem ter dificuldades para reter pessoal-chave e são mais vulneráveis às mudanças no mercado de trabalho externo. De acordo com Carroll et al. (1999), outros autores sugerem que esses fatores têm implicações sérias no recrutamento das PME, uma vez que estas têm, portanto, menor capacidade de atrair empregados do mais alto nível em comparação com as grandes empresas.

De acordo com Carroll et al. (1999), as empresas de menor dimensão relatam problemas do mercado de trabalho com mais frequência do que qualquer outro problema, incluindo problemas financeiros. Segundo os autores a queixa mais frequente prende-se com a falta qualidade da mão-de-obra disponível.

Jameson (2000) afirma que, enquanto as grandes empresas baseiam-se em grande parte em métodos formais e procedimentos burocráticos, desenvolvidos pelos departamentos de RH, nas PME o proprietário/gerente provavelmente tem que lidar com as questões de recrutamento e de RH sem delegar e é pouco provável que tenha competências relevantes nesta área.

Kotey & Sheridan (2004) afirmam que os pesquisadores descreveram as fontes de recrutamento utilizadas pelas pequenas empresas como sendo em grande parte informais, geralmente por passa-a-palavra (*word-of-mouth*) de familiares, amigos ou funcionários de confiança. Segundo os autores, a literatura relata também evidências de

recrutamento a partir de anúncios de jornais, agências de emprego do governo (por ex. Centros de emprego), indicações de funcionários e candidaturas espontâneas, mas não os relacionam com o tamanho da empresa.

Ao nível dos procedimentos de seleção nas PME, Kotey & Sheridan (2004) afirmam que estes são notados por serem em grande parte baseados no julgamento pessoal do proprietário-gerente, estabelecido através de entrevistas um-para-um, com maior ênfase no ajustamento do funcionário (*fitting in*) e dando pouca atenção às qualificações ou experiências profissionais anteriores. Os autores concluem que consequentemente, bons potenciais empregados não são selecionados porque representam uma ameaça à valorizada independência do proprietário-gerente.

A seleção é muito importante para as pequenas empresas (Hornsby & Kuratko, 1990) e pode até ser o componente-chave da gestão global efetiva dos RH de uma empresa (Heneman & Berkley, 1999). No entanto, no que diz respeito à seleção de novos trabalhadores Almeida (2009) constatou no seu estudo que esta prática assenta essencialmente em critérios que privilegiam unicamente a avaliação de competências do domínio técnico.

1.5.2. Acolhimento e integração

O acolhimento e integração abrangem as atividades envolvidas na introdução de um novo funcionário à organização e à sua unidade de trabalho (DeCenzo & Robbin, 1994). Segundo os autores o programa de acolhimento e integração deverá familiarizar o novo trabalhador com os objetivos da empresa, a sua história e filosofia, os procedimentos e as regras de funcionamento da empresa. Devem ainda ser revistos os deveres e responsabilidades do novo trabalhador, apresentadas as instalações, e dar a conhecer a sua chefia direta e os seus colegas.

Para além disso devem ainda ser comunicadas as políticas de GRH relevantes, tais como: horas de trabalho, procedimentos relacionados com pagamentos, horas extra, possíveis benefícios dados pela empresa, entre outros (DeCenzo & Robbin, 1994).

De acordo com DeCenzo & Robbin (1994), na maioria das médias e grandes empresas o departamento de GRH é responsável por explicar as políticas gerais da empresa enquanto nas empresas mais pequenas todo o processo de acolhimento e integração é desempenhado pela chefia direta do novo trabalhador.

Os autores apontam ainda uma correlação entre o tamanho das empresas e o grau de formalização do processo de acolhimento e integração, afirmando que na maioria das PME o grau de formalização destas práticas é baixo.

1.5.3. Formação Profissional

Greenidge et al. (2012) definem a formação como um processo sistemático que tem como objetivo modificar as atitudes, conhecimentos, habilidades e comportamento dos funcionários de forma a atingir os objetivos organizacionais.

Segundo os autores a decisão de formar os funcionários pode ser despoletada por diversos motivos, tais como: o investimento em tecnologia de ponta, adaptabilidade e flexibilidade da força de trabalho, a melhoria do desempenho dos funcionários, a adoção de novas práticas de trabalho e sistemas de GRH mais sofisticados ou por mudanças na estratégia de negócios.

Do ponto de vista da gestão estratégica de RH a formação pode ser vista como uma forma de aumentar o comprometimento dos funcionários, um meio de melhorar o desempenho do empregado e consequentemente o desempenho organizacional e pode ainda alavancar o capital humano de forma a alcançar vantagem competitiva sustentável (Greenidge et al., 2012).

Existe uma escassez notável de investigação que incida especificamente sobre as necessidades de formação e desenvolvimento de RH e as questões relacionadas com a GRH em empresas menores têm sido amplamente negligenciadas pelos pesquisadores académicos e profissionais de RH que supõem erradamente que as soluções de formação que, aparentemente, beneficiam as grandes empresas poderão ser adaptadas com sucesso nas PME (Matlay, 2002).

Embora a formação seja identificada por diversos autores como um importante problema na GRH das PME, a pesquisa mostra que a formação formal é menos provável de ser fornecida neste tipo de empresas em comparação com as grandes empresas (Barrett & Mayson, 2007; Greenidge et al., 2012; Hill & Stewart, 2000; Westhead & Storey, 1997).

Westhead & Storey (1997) afirmam no entanto que a formação nas grandes empresas é diferente da formação nas PME. Segundo os autores, nas grandes empresas os funcionários estão mais propensos a participar em cursos externos, que têm maior

probabilidade de serem validados e conduzirem a qualificações formais enquanto nas PME a oferta de formação é frequentemente menos formal e caracterizada por ser conduzida de um modo igualmente informal, através de transmissão de habilidades de trabalho ou do conhecimento de um funcionário para outro.

Os autores fornecem duas explicações para este fenómeno: em primeiro lugar os autores apontam a ignorância das PME dos benefícios reais do investimento em formação, ou seja, a formação não é fornecida porque o benefício da mesma é subestimado pelo empregador; a segunda explicação apresentada prende-se com o "mercado", onde o custo da formação é muito alto e muitas vezes insuportável para as pequenas e médias empresas. Se, então, um número significativo de PME não estão a formar e a desenvolver a sua força de trabalho e a reduzir as lacunas de competências, esta parece ser uma área preocupante (Hill & Stewart, 2000).

De acordo com MacMahon & Murphy (1999) a formação nas PME é muitas vezes vista como um luxo inacessível. Segundo os autores as principais causas para a baixa participação em formação formal por parte das PME prende-se com o seu custo e inadequação. No que diz respeito aos custos, estes para além de incluírem o valor da formação incluem também o custo em termos de ausência da empresa, uma vez que envolve o custo do trabalho improdutivo. Os autores descobriram também que a formação foi considerada inadequada, devido à necessidade de pessoal com múltiplas habilidades para lidar com a natureza altamente flexível do trabalho.

Hill & Stewart (2000) afirmam que a natureza da formação e desenvolvimento das PME espelha as características deste tipo de organizações, caracterizando-se por atividades essencialmente informais, reativas e de curto prazo.

Do mesmo modo, Kotey & Sheridan (2004) afirmam que a formação em PME tem sido definida como informal e *on-the-job*, com pouca ou nenhuma disposição para o desenvolvimento de gestão.

Ao nível da qualidade da formação ministrada, Westhead & Storey (1997) afirmam que é muito difícil medir a qualidade da formação ministrada pelas empresas. Segundo os autores, não há nenhuma razão óbvia para que a qualidade da formação ministrada nas PME seja inferior à formação ministrada nas grandes empresas. Não há nenhuma evidência conclusiva que sugira que a qualidade da formação fornecida por grandes empresas seja melhor ou pior do que o previsto pelas empresas menores.

A investigação sobre o recrutamento e formação em geral indica que existe uma abordagem informal para a GRH nas PME (Jameson, 2000). O autor afirma que um dos principais temas na literatura sobre pequenos negócios tem sido a informalidade das relações entre empregadores e empregados.

Para que se seja feita uma análise significativa sobre o recrutamento e a formação é necessário um pouco de compreensão do mercado de trabalho no âmbito do qual as PME operam (Jameson, 2000).

De forma sintetizada Jameson (2000) apresenta a teoria dupla do mercado de trabalho (*Dual Labor Market Theory*) e relaciona-a com a formação. Segundo o autor esta teoria propõe que o mercado total de trabalho pode ser segmentado. Uma seção é o mercado de trabalho primário, onde os empregos tendem a ser fornecida por grandes empresas, altamente rentáveis com um alto índice de capital para o trabalho e de alta produtividade. Aqui, a produção é geralmente de grande escala com alto investimento em tecnologia. O emprego nessas empresas é normalmente estável, com níveis de qualificação e de salários relativamente altos. Neste contexto, normalmente há oportunidades de formação.

O mercado de trabalho secundário segundo esta teoria é normalmente caracterizada por pequenas empresas com baixo índice de capital para o trabalho, baixa produtividade e produção em pequena escala. Nessas empresas, os níveis salariais e de habilidade tendem a ser baixos, o emprego é instável e as oportunidades de formação são geralmente limitados (Jameson, 2000).

Jameson (2000) afirma que dois dos indicadores de uma abordagem sistemática para a formação são a existência de um plano de formação e um orçamento específico para a formação.

De acordo com Jameson (2000), não faz sentido investir em formação sem a tentativa de medir a sua eficácia. O autor afirma que medir a eficácia da formação é extremamente difícil em empresas de qualquer tamanho. No entanto a literatura sobre PME sugere que os proprietários-gerentes das PME geralmente avaliam a formação dos trabalhadores de uma maneira informal e tendem a usar vários tipos de avaliações subjetivas.

1.5.4. Avaliação de desempenho

A gestão de desempenho não é um tema novo no fluxo principal da literatura de GRH, no entanto, há muito pouca literatura referente à gestão de desempenho em pequenas empresas (MacMahon & Murphy, 1999).

Wagar & Langrock (2004) afirmam que o uso de sistemas de avaliação de desempenho formais são vitais para uma gestão eficaz dos RH, no entanto a maioria das PME não faz uso deles. No seu estudo os autores constataram que apenas 38% das empresas inquiridas tinham programas formais de avaliação de desempenho. De igual forma Cassell et al. (2002) constataram que apesar de metade das PME entrevistadas no seu estudo usarem algum tipo de avaliação de desempenho, foram raros os casos em que esta fazia parte de um sistema formal.

As práticas de avaliação de desempenho nas PME tendem então a ser informais e contínuas e são muitas vezes utilizadas para fins de monitorização e não para fins de desenvolvimento (Barrett & Mayson, 2007). No entanto McEvoy (1984) no seu estudo constatou que mais de metade das empresas inquiridas indicou que a avaliação de desempenho foi utilizada para cumprir a dupla função de fornecer feedback (desenvolvimento) e discutir assuntos de compensação (avaliação).

Também Wagar & Langrock (2004) no seu estudo constataram que nas empresas que aplicavam avaliação de desempenho as informações das avaliações de desempenho foram usadas maioritariamente para a tomada de decisões salariais, seguindo-se a identificação de necessidades de formação e finalmente para a decisão de quais os empregados que deverão ser promovidos.

Hornsby & Kuratko (1990) constataram no seu estudo que o uso de avaliação de desempenho aumenta consoante o tamanho das PME e com o setor de atividade em que a empresa opera. Neste sentido Kotey & Sheridan (2004) no seu estudo a 371 micro, pequenas e médias empresas em Queensland, Austrália concluíram que aquando do crescimento da empresa a responsabilidade da gestão de desempenho passa do proprietário/gerente para gestores intermédios.

Nas microempresas, a estreita interação entre os empregados e o proprietário/gerente permite que os proprietários-gerentes observem e corrijam o desempenho de uma forma quase imediata, ao passo que no âmbito dos processos mais

formalizados das empresas de maior dimensão, a avaliação de desempenho ocorre em intervalos menos frequentes (Kotey & Sheridan, 2004).

Apesar de a literatura apontar para um aumento do uso de avaliação de desempenho consoante aumenta o tamanho da empresa Hornsby & Kuratko (1990) afirmam no entanto que o período de avaliação utilizado não difere consoante o tamanho sendo que as avaliações são maioritariamente anuais.

Os autores constataram ainda que as PME utilizavam maioritariamente como metodologias de avaliação de desempenho as escalas de avaliação, ensaios narrativos e definição de objetivos. Também Kotey & Sheridan (2004) afirmam que os métodos de avaliação mais frequentemente identificados nas PME são: descrições narrativas de desempenho do empregado, avaliação da capacidade de cumprir as metas e o uso de escalas de avaliação.

O resultado do estudo de Khan et al. (2013) a 20 organizações no Paquistão com o número de funcionários entre os 20 e os 100 mostra que ao nível da avaliação de desempenho 70% dos casos eram feitos através da fixação de metas *A priori* enquanto os outros 30% disseram não usar a fixação de metas de todo, sendo que os funcionários fazem o que lhes é solicitado fazer a cada dia.

Ao nível da forma como a avaliação de desempenho é percecionada pelas PME Cassell et al. (2002) concluíram que há uma considerável diversidade na forma como o processo de avaliação é interpretado e operacionalizado nas PME, ou seja, enquanto nalgumas empresas a avaliação de desempenho é vista como uma prática apropriada apenas para os gestores seniores, para outras é vista como pertinente para todos os funcionários.

Wagar & Langrock (2004) no seu estudo verificaram que consoante as empresas aumentam de dimensão aumenta também a propensão para o desenvolvimento de avaliação de desempenho formal e com a existência de um responsável pelas questões de RH. Ter um sistema formal de avaliação de desempenho também foi fortemente associado com a presença de uma estratégia de RH mais sofisticado e uma maior variedade de práticas de RH (Wagar & Langrock, 2004).

Estes resultados vão de encontro ao que já foi visto anteriormente, que existe uma correlação positiva entre a sofisticação e a formalização das práticas de RH e o tamanho da empresa.

1.5.5. Remunerações e incentivos

Os modelos económicos de compensação assumem geralmente que maior desempenho exige maior esforço e com vista a proporcionar incentivos, esses modelos preveem a existência de sistemas de recompensa que estruturam a compensação para que a utilidade esperada de um trabalhador aumente com a produtividade observada (Baker et al., 1988).

De acordo com os autores estas recompensas podem assumir diversas formas, incluindo elogios de seus superiores e colegas de trabalho, promessas implícitas de futuras oportunidades de promoção, sentimentos de autoestima que vêm da realização de um trabalho superior e reconhecimento por este mesmo trabalho, e recompensas em dinheiro (atuais e futuras) relacionadas com o desempenho.

Apesar dos economistas reconhecerem que as recompensas não-monetárias possam ser importantes para o desempenho estes tendem a concentrar-se nas recompensas monetárias porque os indivíduos estão dispostos a substituir recompensas não-monetária por recompensas monetárias e porque o dinheiro representa uma reclamação generalizada sobre os recursos, incluindo os RH (Baker et al., 1988).

A remuneração é um tema particularmente importante, porque muitas vezes esta área afeta significativamente os esforços de recrutamento e retenção das PME. Se as PME não podem pagar o suficiente aos candidatos, então estas empresas não podem recrutar ou reter funcionários com habilidades críticas ou conhecimento de que precisam para operar de forma eficaz (Cardon & Stevens, 2004).

Neste sentido Barrett & Mayson (2007) afirmam que a capacidade das PME para atrair, motivar e reter os funcionários, oferecendo salários competitivos e recompensas apropriadas está ligada ao desempenho da empresa e ao seu crescimento.

Ao nível do uso de incentivos, os resultados do estudo de Cassell et al. (2002) sugerem que, embora sejam utilizados vários tipos de esquemas de incentivos pelas PME, existem problemas consideráveis na operacionalização de tais regimes. A impressão dos autores com base nas entrevistas realizadas foi de que a gestão de

incentivos não é necessariamente uma prioridade para as PME em estudo e que em alguns casos, os incentivos foram vistos como algo que fazia mais mal do que bem.

1.5.6. Gestão de carreiras

Ao nível da gestão de carreiras, segundo Schuler & Jackson (1987), cabe à empresa decidir se irá estabelecer caminhos largos ou estreitos de carreira para os seus funcionários. Segundo os autores quanto mais amplos são os caminhos, maior será a oportunidade para que os funcionários adquiram competências que sejam relevantes para muitas áreas funcionais e maior será a oportunidade de ganharem exposição e visibilidade dentro da empresa.

Outra decisão a ser tomada pela empresa é se será estabelecida uma ou várias escadas de promoção (Schuler & Jackson, 1987). Segundo os autores estabelecer várias escadas amplia as oportunidades para os funcionários de serem promovidos e permite ainda ficar dentro de uma determinada especialidade técnica, sem ter de assumir responsabilidades de gestão enquanto estabelecer apenas uma escada de promoção aumenta o valor relativo da promoção e aumenta a concorrência para ele.

II. Metodologia

De seguida serão apresentados os objetivos e opções metodológicas escolhidos para a realização do presente estudo bem como o processo de escolha das empresas e procedimentos executados para o contacto com as mesmas. Será igualmente feita a descrição dos instrumentos de recolhas de dados utilizados e fontes de informação e uma breve descrição da técnica de análise de dados utilizada.

2.1. Objetivos do estudo e opções metodológicas

O objetivo deste trabalho é o de estudar as práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. Neste sentido o estudo tem como objetivos específicos: (1) caraterizar a da empresa, (2) caraterizar a função de RH, (3) caraterizar as práticas de GRH e (4) analisar os mecanismos de comunicação interna.

Para estudar as práticas de GRH em PME foram levantados um conjunto de dimensões de análise e variáveis que se apresentaram relevantes no quadro teórico e que serão utilizadas para a realização da investigação. Estas variáveis e dimensões de análise apresentam-se no quadro que se segue.

Dimensões de análise	Variáveis
1 - Caraterização da empresa	1.1. Breve história 1.2. Missão, objetivos e valores 1.3. Produtos e mercados 1.4. Tecnologias 1.5. Estrutura organizacional 1.6. Estrutura de RH
2 - Caraterização da função de RH	2.1. Posicionamento da área GRH na estrutura organizacional 2.2. Perfil do responsável pela GRH 2.3. Autonomia / Integração noutro departamento 2.4. Formalização e Planeamento
3 - Caraterização das práticas de GRH	3.1. Recrutamento e seleção 3.2. Acolhimento e integração 3.3. Formação profissional 3.4. Avaliação de desempenho 3.5. Remunerações e incentivos 3.6. Gestão de carreiras
4 - Mecanismos de comunicação	4.1. Comunicação administrativa/social/interpessoal 4.2. Fluxo de comunicação descendente/ascendente/transversal 4.3. Formalização e periodicidade

Quadro 1 - Dimensões de análise e variáveis

Fonte: Elaboração própria

Tendo como objetivo estudar as práticas de GRH em PME a opção no desenho desta investigação recaiu sobre a realização de estudos de caso.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2003).

Segundo Stake (2012), uma investigação com estudo de caso não se trata de uma investigação por amostragem, ou seja, não se estuda o caso com o objetivo de entender

outros casos mas sim com o objetivo central de compreender o caso específico. No entanto, para Tellis (1997), a seleção dos casos deve ser feita de modo a maximizar o que pode ser adquirida durante o período de tempo disponível para o estudo.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método abrangente - que abrange a concepção lógica do sistema operacional, técnicas de recolha de dados e abordagens específicas para análise de dados (Yin, 2003).

Pretendendo estudar detalhadamente a forma como as práticas de GRH são aplicadas nas PME a metodologia mais adequada seria sem dúvidas a metodologia qualitativa na medida em que esta permite conhecer com maior profundidade as questões em causa. Segundo Stake (2012), no estudo de caso qualitativo procura-se entender melhor o caso em estudo, avaliar a singularidade e a complexidade de um caso, a sua articulação e interação com o seu contexto.

Schwandt (1994, cit. in Stake, 2012) afirma que a investigação qualitativa para além da sua orientação, que se afasta do âmbito da explicação de causa e efeito e se aproxima da interpretação pessoal, distingue-se ainda pela sua ênfase no tratamento holístico dos fenómenos, ou seja, considera o todo levando em consideração as partes e suas inter-relações.

Para este caso, pretende-se caraterizar a organização e o seu contexto bem como caraterizar as práticas de GRH da empresa.

De acordo com Stake (2012) o planeamento de toda a investigação exige organização conceptual, ideias para exprimir a compreensão necessária, pontes conceptuais a partir do que já se conhece, estruturas cognitivas para orientar a recolha de dados e linhas gerais para apresentar as interpretações.

De acordo com Yin (2003), todos os tipos de pesquisa empírica tem implícita ou explicitamente um desenho (design) de pesquisa. No sentido mais elementar, o *design* é, segundo o autor, a sequência lógica que conecta os dados empíricos para questões de pesquisa iniciais de um estudo e, em última instância, às suas conclusões.

Segundo o autor, para estudos de casos, cinco componentes de um desenho de pesquisa são especialmente importantes:

1. Uma questão de estudo;

2. As suas proposições (se houver);
3. As suas unidades de análise;
4. A lógica que liga os dados às proposições;
5. Os critérios de interpretação dos resultados.

Ao nível do primeiro ponto, referente á questão de estudo, ou por outras palavras a pergunta de partida, embora o conteúdo das perguntas possa variar, Yin (2003) sugere que a forma da pergunta fornece uma pista importante sobre a estratégia de pesquisa mais relevante a ser utilizada.

Neste caso a pergunta de partida é: “Quais são as práticas de GRH adotadas pelas PME?” e podemos concluir que a pergunta de partida afigura-se adequada para o uso desta metodologia de investigação.

Quanto para o segundo componente, cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinada no âmbito do estudo (Yin, 2003). No entanto Tellis (1997), afirma que nem todos os estudos precisam de ter proposições, por exemplo os estudos exploratórios, não precisam e não têm proposições.

A unidade de análise para um estudo de caso pode ser "um indivíduo, uma comunidade, uma organização, um Estado-nação, um império, ou uma civilização" (Sjoberg et al., 1991, cit. in Tellis, 1997). Para o presente estudo as unidades de análise serão a empresas onde se pretende realizar o estudo.

Segundo Tellis (1997) a ligação dos dados às proposições e os critérios para a interpretação das descobertas não estão bem desenvolvidos nos estudos de caso. No entanto, eles são representados na análise de dados e no relatório.

Segundo Yin (2003), depois de cobertos estes últimos cinco componentes do desenho de pesquisa irá forçosamente levar-nos a começar a construir uma teoria preliminar relacionada com o tema de estudo. Segundo o autor, o desenvolvimento da teoria como parte da fase de desenho de pesquisa é essencial, principalmente se o propósito do estudo de caso for desenvolver ou testar uma teoria.

O presente estudo tem como tema a GRH nas PME pelo que a revisão da literatura recairá essencialmente sobre estes dois temas e consequentemente nas práticas de RH que se pretendem estudar nomeadamente: recrutamento e seleção, acolhimento e

integração, formação profissional, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e remunerações e incentivos.

De acordo com Yin (2003), a principal diferença na conceção de estudos de casos é entre *designs* únicos e de múltiplos casos. Para esta investigação será desenvolvido um estudo de múltiplos casos.

O mesmo estudo pode conter mais do que um único caso. Quando isso ocorre, o estudo tem que usar um *design* de multicaso (Yin, 2003).

De acordo com Yin (2003) o *design* de vários casos tem vantagens e desvantagens distintas (comparativamente com o *design* de um caso único): as evidências de vários casos são muitas vezes consideradas mais convincentes, e o estudo global é, portanto, considerado mais robusto. No entanto, segundo o autor, o raciocínio para desenhos de um único caso geralmente não pode ser satisfeito por vários casos e a realização de um estudo multicaso pode exigir mais recursos e tempo, portanto a decisão de realizar um estudos multicaso não pode ser tomada de ânimo leve.

Segundo Yin (2003) cada caso deve servir um propósito específico dentro do escopo geral de inquirir. Neste sentido, o grande *insight* é considerar vários casos como se considerariam várias experiências, isto é, seguir uma lógica de replicação e não de amostragem (Yin, 2003).

O autor afirma que as diferenças metodológicas entre essas duas visões são reveladas pelas diferentes razões subjacentes à replicação em oposição às lógicas de amostragem. Deve então ser usada uma lógica de replicação e não de amostragem. Essa lógica de replicação, aplicada a estudos de caso, deve ser distinguida da lógica de amostragem geralmente usada em inquéritos. De acordo com a lógica de amostragem, supõe-se que um número de inquiridos represente um conjunto maior de inquiridos, que não é o pretendido em estudos de caso.

Neste sentido, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado para que prever resultados semelhantes (uma replicação literal) ou produz resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (uma replicação teórica) (Yin, 2003). Segundo o autor, um passo importante em todos esses procedimentos de replicação é o desenvolvimento de uma estrutura teórica rica que indique as condições sob as quais um fenómeno particular é

provável de ser encontrado (uma repetição literal), bem como as condições quando não é provável ser encontrado (uma replicação teórica).

2.2. Instrumentos de recolha de dados e fontes de informação

A etapa que se segue na metodologia recomendada por Yin (1994, cit. in Tellis, 1997) é a conduta do estudo de caso. Segundo o autor existem três tarefas nesta fase que devem ser realizadas para um projeto de sucesso: Preparação para a recolha de dados, distribuição do questionário, e realização de entrevistas.

Nesta fase, segundo Tellis (1997), a atividade primária é a de recolha de dados. Em estudos de caso, a recolha de dados deve ser tratada como uma questão de *design* que irá reforçar a construção e validade interna do estudo, bem como a validade externa e confiabilidade (Yin, 1994, cit. in Tellis, 1997).

Yin (1994, cit. in Tellis, 1997) identificou seis principais fontes de evidências para a investigação de estudo de caso. O uso de cada um deles pode exigir diferentes habilidades por parte do pesquisador. De acordo com o autor nem todas as fontes são essenciais em cada estudo de caso, mas a importância de múltiplas fontes de dados para a confiabilidade do estudo está bem estabelecida.

As seis fontes identificadas por Yin (1994, cit. in Tellis, 1997) são: documentação, documentos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefactos físicos.

Segundo Tellis (1997) nenhuma fonte isolada de evidências para a investigação de estudo de caso tem uma vantagem completa sobre as outras, em vez disso, elas podem ser complementares e podem ser combinadas. Assim, um estudo de caso deve usar tantas fontes quanto são relevantes para o estudo.

O presente estudo terá como principal método de recolha de informação a realização de entrevistas. Quivy & Campenhoudt (1995) afirmam que este método difere dos demais pela aplicação de processos fundamentais de comunicação e interação humana que quando aplicados corretamente permitem retirar informações e elementos de felexão muito valiosos.

Para além das entrevistas e a sua consequente análise de conteúdo serão também utilizados como métodos complementares de recolha de informação: a análise documental, a observação direta e a observação dos artefactos físicos.

Dentro das opções existentes para o principal método de recolha de informação escolhido (entrevistas semidiretiva ou entrevistas centradas), a opção escolhida para o presente estudo recaiu sobre a entrevista semidiretiva. Neste tipo de entrevista o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia relativamente aberta (Quivy & Campenhoudt, 1995).

A entrevista apresenta-se como o melhor método de recolha de informação para o presente estudo uma vez que permite uma análise em profundidade das práticas e acontecimentos dos casos a estudar, bem como a possibilidade de perceção da problemática específica, funcionamento da organização, sistemas de valor e suas referências normativas, interpretação de situações, entre outros (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Foi então construído um guião para as entrevistas com perguntas abertas sobre os aspetos a estudar nomeadamente: (1) caracterização da empresa, (2) caracterização da função de RH, (3) práticas de GRH e (4) mecanismos de comunicação interna. O guião para as entrevistas pode ser consultado no apêndice 1.

2.3. Escolha das Empresas e Procedimento

A Escolha das empresas foi feita tendo como critérios principais a dimensão e a localização geográfica das mesmas. Sendo um estudo direccionado a PME a dimensão na empresa apresentava-se como um fator essencial na seleção das empresas em estudo e para o efeito foram apenas consultadas empresas que enquadram-se o estatuto de pequenas e médias empresas. A localização foi também utilizada como critério de seleção devido à convêniecia, disponibilidade e facilidade de acesso.

Inicialmente foi realizado um contacto telefónico com as empresas com o objetivo de verificar se haveria interesse por parte das mesmas em fazer parte do estudo. Durante este primeiro contacto foram explicados os objetivos do estudo e a importância da investigação. Em alguns casos foram enviados também *emails* com os objetivos e guião da entrevista.

Após a aceitação por parte das empresas foi então marcada a data para a entrevista presencial. No caso da empresa A foi entrevistado um dos proprietários da empresa. No caso da empresa B foi entrevistada uma das funcionárias do departamento de GRH uma vez que no momento da entrevista a empresa estava em processo de substituição do responsável pelo departamento. Na empresa C foi entrevistado o filho do proprietário que é atualmente o responsável pelo negócio.

Em cada um dos casos foi então realizada uma entrevista presencial. As entrevistas foram gravadas na íntegra e transcritas. A transcrição das entrevistas pode ser consultada nos apêndices 2, 3 e 4.

2.4. Técnicas de Análise de Dados

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1995) o método de entrevista está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Para o tratamento da informação obtida através das entrevistas foi realizada uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação e é das técnicas mais comuns na investigação empírica (Vala, 1989). Esta técnica, segundo o autor, tem como finalidade efetuar inferências com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas.

A análise de conteúdo clássica compreende técnicas para reduzir textos a uma matriz de unidade por variável e analisar essa matriz quantitativamente Denzin & Lincoln (2000).

Segundo os autores na análise de conteúdo o pesquisador pode produzir uma matriz aplicando um conjunto de códigos a um conjunto de dados qualitativos (incluindo textos escritos) assumindo que os códigos de interesse já foram descobertos e descritos. Uma vez que o pesquisador selecionou uma amostra de textos, o próximo passo na análise clássica de conteúdo é codificar cada unidade para cada um dos temas ou variáveis. Isto produz uma matriz de unidade por variável que pode ser analisada usando uma variedade de técnicas.

Na análise de conteúdo os investigadores examinam palavras, frase, parágrafos, páginas, documentos, ideias, significados, características paralinguísticas (ou seja, aspetos não-verbais que acompanham a comunicação verbal tais como o tom de voz, o ritmo da fala, o volume de voz, as pausas utilizadas na pronúncia verbal, etc) e até

mesmo o que falta no texto (Denzin & Lincoln, 2000). Segundo os autores é ainda feita uma análise interpretativa e esta análise pode ser usada para fins exploratórios e confirmatórios. Os pesquisadores identificam temas, os descrevem e os comparam entre casos e grupos.

Neste sentido, para o presente estudo será feita uma análise de conteúdo das entrevistas, os códigos a serem usados para a análise de conteúdo serão as dimensões e variáveis de análise descritos no quadro 1 (apresentado no ponto 2.1.) e a análise será feita com fim exploratório onde serão descritos e comparados os casos.

A análise de conteúdos irá permitir colocar os dados recolhidos num contexto tendo como base os objetivos da pesquisa, proceder a inferências a partir dos dados e da articulação dos conceitos analíticos em estudo.

III. Análise dos casos

De seguida será feita a descrição e análise dos três casos em estudo. Esta descrição será feita com base nas informações recolhidas, a análise e discussão será realizada com base nas variáveis e dimensões traçadas anteriormente e na revisão da literatura.

3.1. O Caso da Empresa A

A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no apêndice 2 desta monografia.

3.1.1. Caracterização da empresa

História e evolução da empresa

A empresa A foi fundada a Maio de 1978 no Barreiro com o objetivo principal da comercialização de material elétrico em geral.

A empresa no início da sua atividade situou-se no Barreiro num edifício com uma área de cerca de 200m² onde iniciou também o fornecimento direto ao público. Em 1991, a empresa deslocou-se para Alhos Vedros, para um espaço com uma área de 600m², mantendo nessas instalações uma área de venda direta ao público com uma oferta maior quer para a rede de distribuição, quer para o público em geral.

Em 1999 a empresa A deslocou-se novamente para novas instalações em Alhos Vedros, agora com uma área total coberta de 2200m² distribuídos entre armazéns, serviços administrativos, área de atendimento ao público e balcão e uma sala de exposição de artigos de iluminação decorativa, interior e exterior.

O negócio da empresa A abrange atualmente a área de comercialização e a área de distribuição que cobre a zona de Lisboa, Setúbal, Ribatejo e alto Alentejo. A empresa tem também uma parceria com uma empresa em Angola a nível de exportação de produtos no entanto as exportações de produtos estão temporariamente inativas.

Produtos/ Serviços, mercados e tecnologias

A empresa A dedica-se à comercialização e distribuição de material elétrico de baixa tensão e de alta tensão.

Ao nível dos produtos a empresa A comercializa equipamentos diretamente ligados ao ramo elétrico nomeadamente cabos e condutores elétricos, aparelhagem de medida, quadros elétricos, disjuntores e interruptores, tomadas, contadores, automatismos, ventilação, caixas para contagem de água e gás, detetores e sensores, armaduras de emergência, roupa e calçado de trabalho, aquecimento, vídeos porteiros, calhas técnicas, barramentos, tubos elétricos, antenas TV, bombas de rega, grupos geradores, centrais elevatórias, alarmes, CCTV, centrais de incêndio, som ambiente, etc.

No entanto, de acordo com o entrevistado, os produtos mais vendidos são os cabos elétricos e artigos de iluminação:

“Neste tipo de empresas o que vende-se mais são cabos elétricos, uma percentagem muito grande a nível de volume. (...) Vende-se também muitos artigos de iluminação, iluminação decorativa.”

De acordo com ANIMEE (2015) a crise no setor automóvel afetou setores do nível mercado elétrico e eletrónico como as Cablagens, Fios e Cabos Isolados, este fator tem influência na atividade da empresa A uma vez que os cabos elétricos são os artigos mais vendidos pela empresa.

Segundo a ANIMEE (2015), em 2015 praticamente todos os subsectores do mercado elétrico e eletrónico voltaram a ter taxas de crescimento (inclusive os mais afetados) e o saldo global de exportações do setor elétrico e eletrónico registou um aumento de 7%, no entanto apesar da empresa A ter uma parceria com outra empresa para a realização de exportações esta encontra-se inativa.

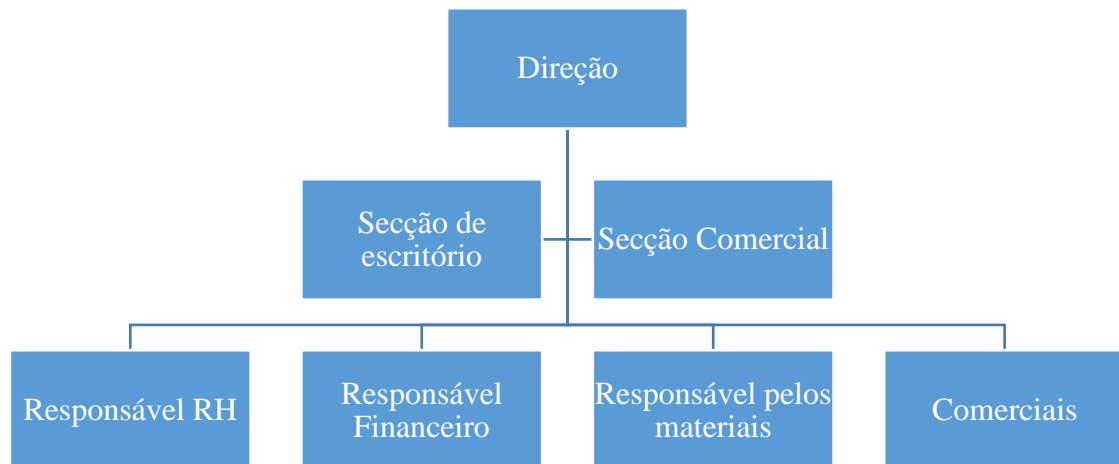
No que diz respeito a serviços a empresa conta com uma rede de distribuição com entregas próprias nas áreas de Lisboa, Setúbal, Ribatejo e alto Alentejo e como complemento às restantes áreas geográficas não contempladas diretamente na sua rede de distribuição, a empresa A dispõe do serviço de entrega e recolhas em parceria com a transportadora DHL.

Estrutura organizacional e de RH

A empresa A é gerida de forma familiar. De acordo com Guerreiro (1996) a relação entre a família e a empresa é uma relação nuclear. O autor afirma que este tipo de relação caracteriza-se essencialmente pelas relações diretas de conjugalidade e filiação e o capital da empresa é maioritariamente propriedade dos pais, havendo por vezes

alguns sócios minoritários não familiares tal como acontece na empresa A onde existe um sócio maioritário que conta familiares nomeadamente o filho a trabalhar na empresa e existem outros sócios minoritários não familiares.

No que diz respeito à estrutura organizacional a empresa A é composta por dois níveis. O primeiro nível é o da direção composto pelos sócios da empresa. No segundo nível existe um responsável pelos RH, um responsável financeiro e o responsável pelos materiais e por fim a função comercial. Este segundo nível está dividido em dois grupos: secção de escritório e secção comercial. Os membros da direção, o responsável pelos RH (filho do sócio maioritário) e o responsável financeiro compõem a secção de escritório enquanto o responsável pelos materiais e os comerciais compõem a secção comercial.



Quadro 2 - Organograma da empresa A

Fonte: Elaboração própria

No total a empresa A conta com dez trabalhadores, três no escritório e sete na área comercial. Segundo o entrevistado: *“Como uma empresa pequena, acabamos por fazer de tudo”*.

A organização do trabalho é feita de forma individual embora exista sempre um responsável pelos respetivos serviços.

A faixa etária dos trabalhadores é muito ampla, variando entre os 25 e 70 anos. Existem trabalhadores que estão na empresa desde a sua constituição em 1978.

No que diz respeito aos vínculos contratuais, todos os trabalhadores da empresa A têm contrato sem termo, ou seja, um contrato celebrado entre a entidade patronal e o funcionário sem uma duração pré-estabelecida.

3.1.2. Caraterização da função de RH

Segundo a definição de relação entre a família e a empresa do tipo nuclear nas PME de Guerreiro (1996) os filhos dos empresários, numa significativa maioria, trabalharam na empresa da família e ocupam-se geralmente cargos de direção. Neste sentido e convergindo com a definição do autor a função de GRH na empresa A é desempenhada pelo filho do sócio maioritário da empresa.

Existe ainda um apoio externo de um técnico oficial de contas, de um revisor oficial de contas e de um advogado, sendo que estes serviços são subcontratados sob avença mensal. Os serviços subcontratados são transversais a todas as áreas funcionais da empresa e funcionam como suporte a nível contabilístico e legal. No que diz respeito a questões de GRH estes profissionais são apenas consultados em caso de dúvidas legais ou financeiras.

Não existe nenhuma planificação da GRH nem documentos que apoiem a formalização da mesma. Geralmente as ações desenvolvidas têm uma natureza *Ad hoc*, ou seja, são criadas com uma finalidade específica. O entrevistado afirma que: “*As ações são feitas consoante as necessidades*”.

Esta inexistência de planificação e formalização da GRH na empresa A vem de encontro a conclusões retiradas por diversos autores, tais como Pearson et al. (2006) e Kok, Uhlaner & Thurik (2003) que afirmam que geralmente as organizações menores não têm departamentos formais GRH nem adotam práticas de GRH formais.

3.1.3. Caraterização das práticas de GRH

Recrutamento e seleção

Apesar da necessidade de recrutar novos trabalhadores poder partir de qualquer nível da organização e passar pelo responsável da GRH, a decisão de contratar efetivamente é sempre da gestão de topo, nomeadamente dos sócios/proprietários da empresa.

Após a decisão de contratar, os proprietários e o responsável de GRH traçam o perfil do candidato. Este perfil não é definido por escrito, são apenas discutidos entre os

intervenientes oralmente e as características passam pela cobertura das necessidades sentidas pela empresa.

Baseando-nos no conceito traçado por Kok & Uhlaner (2001) onde a formalização pode ser referida como a medida em que uma regra ou procedimento está escrito podemos então concluir que este processo usado pela empresa A é um processo informal.

Em relação às fontes de recrutamento utilizadas pela empresa A foi possível verificar que a empresa recorre ao recrutamento externo. Apesar de por vezes serem utilizados anúncios em jornais da região como fonte de recrutamento as fontes principais de recrutamento usadas pela empresa A são as recomendações de funcionários.

Os métodos de passa-a-palavra, privilegiados pela empresa A, são reconhecidos como tendo algumas vantagens distintas nomeadamente a velocidade e o baixo custo que apresentam para a empresa (Carroll et al., 1999). Neste sentido é provável que os candidatos tenham maior conhecimento prévio sobre a empresa e o trabalho o que para a empresa é um ponto importante visto que privilegiam pessoas com conhecimento sobre material elétrico e que já tenham trabalhado nesta área.

Tal como afirmam Kotey & Sheridan (2004), os procedimentos de seleção na empresa A são em grande parte baseados no julgamento pessoal do responsável da área, e este julgamento é essencialmente estabelecido através da entrevista. Habitualmente é feita uma entrevista presencial com o responsável da área onde existe a vaga a ocupar e este através das suas perceções sobre os candidatos decide qual é o candidato ideal para o cargo.

Como foi possível perceber este processo nem sempre passa pelo responsável de RH uma vez que pode partir da necessidade identificada pelo responsável da área e receber apenas a aprovação dos proprietários.

Acolhimento e integração

Em relação ao acolhimento e integração de novos trabalhadores na empresa A, geralmente é feita uma apresentação das instalações e dos restantes trabalhadores da empresa. Esta tarefa é assignada ao responsável da área em que o novo trabalhador se irá inserir e acontece no primeiro dia de trabalho do novo trabalhador.

De acordo com o entrevistado: “(...)entra-se logo para uma área e essa tarefa é dada ao responsável da área. É então apresentado a área onde vai trabalhar e aos colegas.”

Este procedimento não é formalizado e não existe um tempo padrão para o processo de acolhimento e integração na empresa A.

Formação profissional

A empresa A faz uma planificação da formação a ser dada aos trabalhadores. A empresa A não recorre a quaisquer subsídios de apoio à formação profissional, ou seja, todos os custos inerentes são suportados pela empresa.

Ao nível dos trabalhadores da área comercial esta planificação é feita internamente tendo em conta as necessidades dos fornecedores visto que a maioria da formação é dada pelos próprios fornecedores.

Dadas as especificidades do mercado em que a empresa A opera, as empresas fornecedoras sentem a necessidade de formar os vendedores desta área para que estes tenham melhor compreensão dos produtos e possam aconselhar de melhor forma os clientes. Neste sentido são as próprias empresas fornecedoras que dão formação regularmente para que os vendedores conheçam melhor os seus produtos e a sua utilização.

Deste modo ao nível da formação dos comerciais a empresa A excede largamente as 35 horas de formação profissional exigida por lei. A empresa recebe formação por parte de mais de dez empresas fornecedoras com quem trabalham e cada uma delas oferece em média oito horas de formação anual a todos os trabalhadores da área comercial.

Ao nível dos trabalhadores de escritório a formação dada é direcionada a aspetos ligados à contabilidade e gestão. Esta formação é prestada geralmente por associações de Técnicos Oficiais de Contas ou de Revisores Oficiais de Contas. Esta formação é geralmente direcionada a temas que fazem falta ao escritório.

Assim sendo, podemos definir a estratégia de formação da empresa A como sendo reativa e de curto-prazo, como definem Hill & Stewart (2000), na medida em que servem apenas para preencher lacunas de conhecimento identificadas para cobrir necessidades imediatas ao invés de serem vistas de um ponto de vista de gestão

estratégica de RH onde poderiam aumentar o comprometimento, melhorar o desempenho e melhorar consequentemente o desempenho organizacional.

Avaliação de desempenho

Não existe um sistema formal de avaliação de desempenho na empresa A. A apreciação do desempenho dos trabalhadores é feita no dia-a-dia pelos responsáveis de cada área funcional da empresa e são discutidos assuntos relacionados com o desempenho dos trabalhadores nas reuniões mensais.

Neste sentido podemos concluir que as práticas de avaliação de desempenho na empresa A são informais e contínuas e são utilizadas para fins de monitorização de conformidade com os objetivos (ao invés de terem como objetivo o desenvolvimento dos trabalhadores, tal como concluíram Barrett & Mayson (2007) no seu estudo).

Para além disso o facto da empresa A ser uma empresa pequena e ter a maior parte dos trabalhadores há muitos anos gera um clima de paternalismo e grande confiança entre os órgãos de gestão e os trabalhadores e geralmente os trabalhadores têm o desempenho desejado o que faz com que a gerência não sinta a necessidade de implementar um sistema formal de avaliação de desempenho.

Tal como afirmam Kotey & Sheridan (2004) a estreita interação entre os empregados e os proprietários permite que o desempenho seja observado de uma forma quase imediata, ao passo que em processos mais formalizados das empresas de maior dimensão essa avaliação de desempenho ocorre em intervalos menos frequentes.

Remunerações e incentivos

Relativamente às práticas de remuneração a empresa A para cada uma das áreas funcionais aplica salários similares entre os trabalhadores. Com esta prática a empresa pretende que haja uma perceção de equidade entre os trabalhadores de forma a evitar conflitos.

Existe um contrato coletivo de trabalho (Contrato coletivo entre a Associação Portuguesa das Empresas do Setor Elétrico e Eletrónico e a FETESE - Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços e outros) que estabelece uma tabela mínima de remunerações no entanto todos os trabalhadores da empresa A são remunerados acima dos mínimos estipulados pelo contrato coletivo de trabalho.

Ao nível de benefícios a empresa A atribui benefícios coletivos, alguns deles condicionados aos resultados obtidos e a rentabilidade da empresa.

Existem também alguns benefícios como é o caso da atribuição do seguro de saúde, que estão associados à antiguidade na empresa. Neste caso é atribuído este benefício a todos os trabalhadores que estão na empresa a mais de 7 anos.

Não existe qualquer relação entre as ações de formação e a remuneração dos trabalhadores na empresa A.

Gestão de carreiras

No que diz respeito à gestão de carreiras a empresa A limita-se ao cumprimento dos critérios do contrato coletivo de trabalho. A dimensão da empresa e os cargos existentes limitam a possibilidade de progressão na empresa.

O que é feito pela empresa A para colmatar esta situação é a tentativa contínua de remunerar melhor os trabalhadores. *“(...)Conforme os anos vão avançando, conforme a disponibilidade, fazemos o possível para tentar remunerar cada vez melhor o pessoal sem olhar muito para o contrato coletivo(...)”*.

Não existe uma política de rotação ao nível das funções a fim de ter funcionários que sejam capazes de trabalhar em outros departamentos. Apenas são agregadas funções dentro das mesmas áreas em caso de necessidade.

3.1.4. Mecanismos de comunicação

Ao nível da comunicação interna a empresa A utiliza como principal mecanismo de comunicação as reuniões mensais com todos os funcionários da empresa. São feitas também circulares internas esporádicas que têm essencialmente uma função informativa em relação a produtos e fornecedores.

Existe também a comunicação a um nível mais informal, durante o horário do almoço. *“(...) fazemos o possível para almoçar o máximo de pessoas e aí discutimos assuntos inerentes á empresa.(...)”*.

O fluxo de comunicação na empresa A afigura-se transversal, ou seja, dá-se em todas as direções. Quer seja nas reuniões ou nas relações informais os funcionários interagem com as mais variadas posições da estrutura organizacional. O facto de os funcionários trabalharem juntos à muitos anos e a confiança que existe entre os mesmos

facilita esta comunicação transversal. “(...)É uma troca de ideias entre as chefias e a staff.”

3.2. O Caso da Empresa B

A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no apêndice 3 desta monografia.

3.2.1. Caracterização da empresa

História e evolução da empresa

A empresa B surgiu em 2002 na incubadora da Faculdade de Ciências e Tecnologia, através da ideia de dois irmãos. Inicialmente o intuito da empresa passava pela criação de robôs móveis, no entanto as pressões do mercado fizeram com que os irmãos envergassem para a área industrial.

Neste momento o *core business* da empresa passa pela conceção de sistemas para a manufatura de maquinaria complexa robotizada que pressupõe a criação de protótipos exclusivos para cada modelo. Grande parte da atividade da empresa B passa pela criação de cérebros em máquinas que equipam sofisticadas fábricas de automóveis por todo o mundo.

Serviços, mercados e tecnologias

A empresa B presta serviços de engenharia simultânea, planeamento de sistemas de controlo, integração de sistemas heterogéneos, aplicações robotizadas, manufatura elétrica, gestão de projetos e serviços de manutenção.

“(...)Comercializamos (...) os nossos sistemas informáticos. Informáticos no sentido de soluções para indústria automóvel a nível de automação robótica e também temos a parte elétrica mas em menor volume (...)”.

A empresa é especialista na área da Automação Industrial para o Design de Sistemas de Controlo Globais de qualquer área de atividade e propõe as soluções (standardizadas ou customizadas) mais indicadas para as necessidades dos seus clientes. Os maiores clientes da empresa são grupos automóveis conhecidos internacionalmente.

A empresa B está presente em diversos mercados: Portugal, Alemanha, Espanha, China, Índia, México, Brasil entre outros. O mercado português é, no entanto, um mercado com pouca expressão para a empresa, menos de 5% do volume de negócios diz

respeito ao mercado português. Contrariamente o mercado alemão é o mercado mais expressivo para a empresa B, tendo em 2014 contribuído 98% na faturação da empresa.

“(...) O mercado português é o mercado onde menos operamos. A maioria da nossa faturação é estrangeira. Em especial são clientes Alemães (...)”.

Em 2014, as vendas de robôs industriais a nível mundial aumentaram 29% e na Europa o aumento foi de 9% (IFR, 2015). Segundo o relatório da federação internacional de robótica, a procura por robôs industriais acelerou consideravelmente desde 2010 devido à crescente tendência para a automação e a inovação e melhorias técnicas que os robôs industriais apresentam.

As principais indústrias impulsionadoras deste crescimento são a indústria automóvel e indústria elétrica/eletrónica (IFR, 2015). Segundo o autor a indústria automóvel é o cliente mais importante de robôs industriais e nos últimos anos aumentou consideravelmente os investimentos em robôs industriais em todo o mundo. Os investimentos em novas capacidades de produção nos mercados emergentes, bem como investimentos em modernização de produção nos principais países produtores de automóveis fizeram com que o mercado de venda de robôs aumentasse.

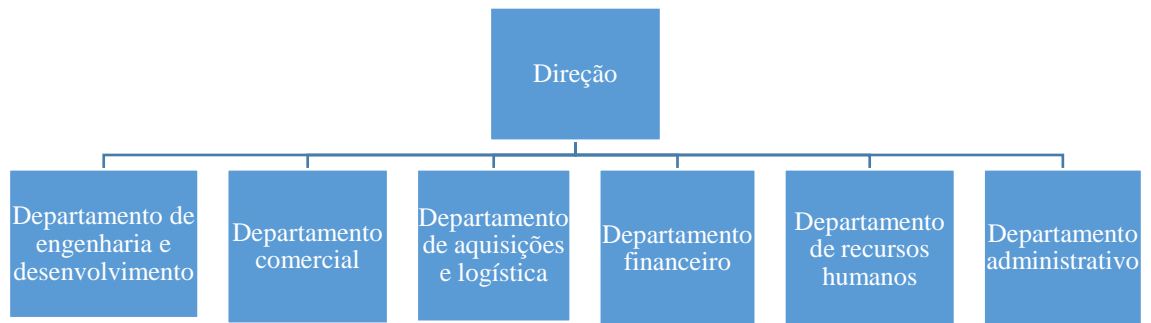
Ao nível da indústria elétrica/eletrónica a maior parte dos robôs foram vendidos para os fornecedores de peças para a produção de baterias, bem como para outras peças eletrónicas para os automóveis (IFR, 2015).

Estrutura organizacional e de RH

A empresa B é gerida de forma familiar. Como vimos anteriormente a iniciativa empresarial foi lançada por dois irmãos e Guerreiro (1996) define esta relação entre a família e a empresa como uma relação do tipo fratria.

A estrutura organizacional da empresa B é pequena e muito horizontal. Esta estrutura tem no seu topo a direção geral, seguida apenas das direções de departamento sendo que um dos irmãos fundadores da empresa é o diretor geral da empresa e o outro responsável de Engenharia e Desenvolvimento.

Os departamentos existentes são: departamento de engenharia e desenvolvimento, departamento comercial, departamento de aquisições e logística, departamento financeiro, departamento de RH e departamento administrativo.



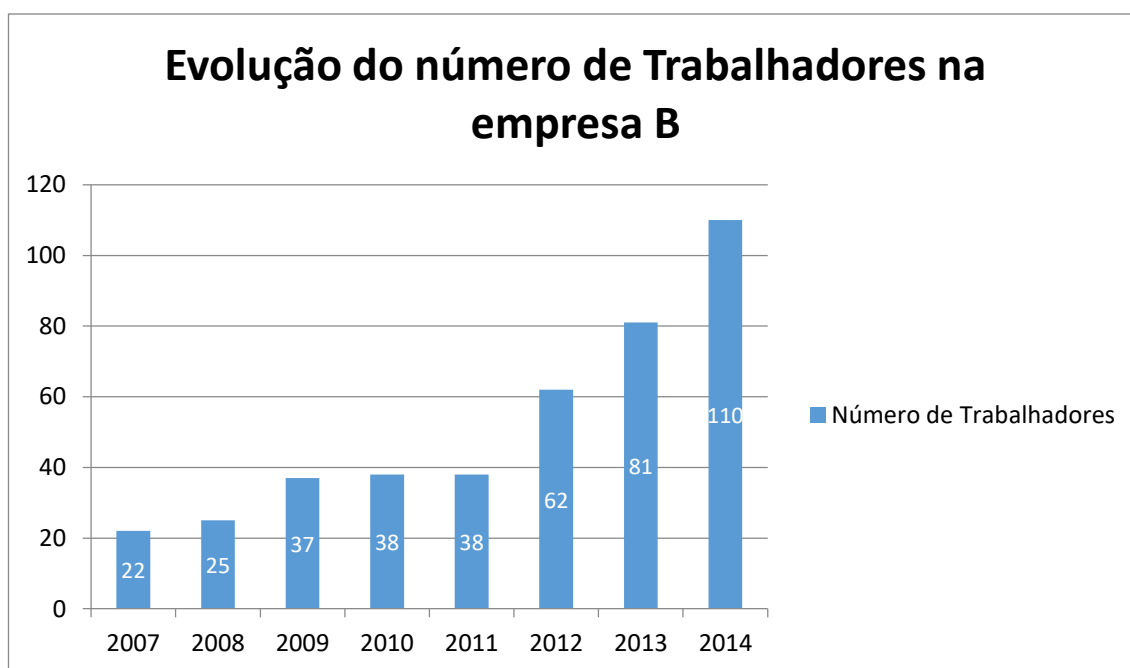
Quadro 3 - Organograma da empresa B

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da organização do trabalho a empresa B trabalha por equipas. O trabalho da empresa B é gerido por projetos logo, é criada uma equipa de trabalho para cada um dos projetos.

A empresa B conta com mais de 110 trabalhadores, maioritariamente do sexo masculino, apenas 15% a 20% são mulheres. “*As mulheres conseguimos contá-las... Homens não! (risos).*” A média de idades na empresa B ronda os trinta anos. Ao nível das habilitações literárias dos trabalhadores da empresa B mais de 50% dos trabalhadores tem licenciaturas maioritariamente na área de engenharia eletrotécnica.

Ao nível da antiguidade dos trabalhadores da empresa B a média não é muito alta porque a empresa teve um *boom* de crescimento em 2011 como podemos ver no quadro 4. No entanto o nível de turnover na empresa é muito baixo. “*(...) Quando entram normalmente vão ficando*”.



Quadro 4 - Evolução do número de trabalhadores na empresa B

Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Caracterização da função de RH

A empresa B tem um departamento de GRH independente que responde diretamente à direção. Este departamento está encarregue de todas as funções de GRH e não tem nenhum serviço subcontratado a outra empresa. Existe um responsável pelo departamento e mais duas pessoas a trabalhar no departamento de GRH da empresa B.

Não existe na empresa B uma planificação anual de GRH. Segundo a entrevistada este facto deve-se ao dinamismo e flexibilidade da empresa que obriga a mudanças e ajustamentos constantes. “ (...) a nossa empresa é muito dinâmica e nós temos que estar sempre a ajustar(...)”.

Devido à certificação ISO 9001 (referencial internacional de gestão da qualidade) a empresa B tem grande parte dos seus processos formalizados, incluindo alguns processos que dizem respeito à GRH.

3.1.3. Caracterização das práticas de GRH

Recrutamento e seleção

Ao nível do recrutamento a empresa B opta essencialmente por recrutamento externo. As principais fontes de recrutamento utilizadas pela empresa B são anúncios junto de instituições de ensino superior e anúncios em plataformas virtuais de emprego

tais como o *website* Net Empregos. A empresa recruta maioritariamente recém-licenciados e deste modo consideram estas fontes de recrutamento as mais eficientes.

A empresa B tem um manual de funções que contém as características desejáveis para cada função logo aquando do processo de recrutamento a empresa já tem previamente definido o perfil do candidato, salvo alguns casos específicos onde o responsável pela área pede algumas características muito particulares à área onde o novo trabalhador se irá inserir.

O processo de seleção inicia com a avaliação do Curriculum Vitae dos candidatos. Se existir correspondência entre a experiência e qualificações do candidato e as exigências do cargo o candidato é chamado para uma entrevista presencial. Nas entrevistas aos candidatos estão presentes elementos da direção e o responsável pela área onde o novo trabalhador irá trabalhar e a decisão final cabe a esse conjunto de pessoas presente nas entrevistas.

Acolhimento e integração

O acolhimento na empresa B é feito em duas fases sendo a primeira delas conduzida pelo departamento de GRH na empresa. Nesta fase é feita uma apresentação geral da empresa, do seu funcionamento e das suas instalações. De seguida é apresentado o responsável da área onde o novo trabalhador irá desenvolver as suas funções e então passa-se para uma segunda fase onde são apresentados os colegas de trabalho e são explicadas mais a fundo as funções a desempenhar.

O processo de acolhimento e integração na empresa B não está formalizado e não existe manual de acolhimento.

Formação profissional

No que diz respeito à formação profissional a empresa B não tem um plano anual de formação profissional. A formação é feita consoante as necessidades e as exigências dos clientes. “ (...)a nossa empresa é muito dinâmica e existem muitas formações que são obrigatórias pelo nosso cliente(...)”.

Uma vez que a empresa B trabalha por projetos, a formação é dada tendo em conta as necessidades de cada projeto, ou seja, as formações dadas relativas a projetos específicos são apenas para as pessoas que estão a trabalhar nesse projeto, deste modo o

número de horas de formação não é exatamente igual para todos os funcionários. Ao nível da direção, algumas formações são transversais para todos os trabalhadores mas nem sempre abrangem os funcionários da direção.

Os novos trabalhadores têm em média seis meses de formação sendo que esta é feita dentro da empresa, habitualmente na sede ou no próprio local de trabalho na fábrica e são dadas pelos funcionários seniores. As formações obrigatórias são dadas por formadores externos e podem ser fora da empresa.

Os conteúdos da formação são muito variáveis e são específicos a cada projeto. Pode dizer respeito à operação de determinadas máquinas, programas específicos, materiais, etc.

Não existe um sistema de avaliação do impacto das formações mas segundo a entrevistada: “(*...*)*vê-se no trabalho da pessoa se a formação deu frutos ou não*”.

A empresa B não recorre a nenhum subsídio ou apoio à formação.

Avaliação de desempenho

A empresa B tem um sistema formal de avaliação de desempenho. Hornsby & Kuratko (1990) tal como diversos outros autores afirmam que o uso de avaliação de desempenho aumenta consoante o tamanho das PME e com o setor de atividade em que a empresa opera. Como vimos anteriormente esta empresa tem crescido exponencialmente e opera num mercado de elevada tecnologia o que pode neste caso justificar a necessidade de uso de um sistema formal de avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é monitorizada pelo departamento de GRH da empresa. Neste sentido Kotey & Sheridan (2004) afirmam que aquando do crescimento da empresa a responsabilidade da gestão de desempenho passa do proprietário para gestores intermédios, como é o caso da empresa B.

A avaliação de desempenho é feita anual ou bianualmente de acordo com o nível da pessoal avaliada. Em caso de performance excecional os superiores hierárquicos podem sugerir uma avaliação de desempenho fora da periodicidade habitual, caso contrário o departamento de GRH alerta para a necessidade de proceder à avaliação dos trabalhadores.

O instrumento de apoio à avaliação de desempenho utilizada pela empresa B é o questionário. Este questionário inclui todas as funções realizadas pelo trabalhador e existe uma escala de avaliação de um a cinco. É então feita uma autoavaliação e uma avaliação pelo responsável direto. Todos os funcionários são avaliados na empresa B. A metodologia de avaliação de desempenho através de escalas de desempenho é das mais frequentes em PME (Hornsby & Kuratko, 1990; Kotey & Sheridan, 2004).

Os objetivos principais da avaliação são em primeiro lugar a verificação de conformidade com os valores e expectativas da empresa e posteriormente para que sejam feitas revisões salariais e atribuição de benefícios.

O *feedback* da avaliação de desempenho é dado diretamente pelos responsáveis, ou seja, pela pessoa que realiza a heteroavaliação do trabalhador.

Remunerações e incentivos

Ao nível das remunerações na empresa B existe diferenciação salarial tendo em conta os cargos exercidos e o nível em que os trabalhadores se encontram.

Parece haver alguma integração entre as compensações e avaliação de desempenho na empresa B, a diferenciação salarial está relacionada com a avaliação de desempenho dos trabalhadores que pode resultar em revisões salariais e atribuição de benefícios. Os benefícios incluem seguros de saúde, carro da empresa, entre outros.

As ações de formação não têm qualquer impacto na política de remunerações da empresa B.

Gestão de carreiras

Não existe uma política formalizada de gestão de carreiras na empresa B, no entanto existe possibilidade de progressão na carreira. Igualmente como acontece com a política de remunerações, as progressões e promoções na empresa B estão intimamente relacionadas com a avaliação de desempenho “(...) *está tudo interligado com a avaliação de desempenho*”.

A empresa B não pratica rotação no trabalho a fim de ter funcionários que sejam capazes de trabalhar noutros departamentos, por conta das especificidades de cada

função e das necessidades técnicas associadas a elas. Apesar de existir um esforço para que haja compreensão entre as diversas áreas a rotação é muito pouca.

3.1.4. Mecanismos de comunicação

Os principais mecanismos de comunicação na empresa B são: circulares, comunicados, reuniões e a intranet da empresa.

As informações mais importantes são habitualmente transmitidas através de circulares e comunicados internos, habitualmente para informar sobre decisões da empresa. Existe ainda uma intranet para acesso dos trabalhadores onde são adicionadas informações úteis. Os responsáveis de departamento têm reuniões frequentes, entre os responsáveis e os restantes trabalhadores existem também reuniões mas sem periodicidade certa, ou seja, acontecem reuniões apenas quando é necessário.

Nos mecanismos formais de comunicação o fluxo de informação é habitualmente descendente mas a nível informal existe a possibilidade de *feedback*. Segundo a entrevistada “(...)existe muita proximidade entre os trabalhadores e responsáveis da direção (...)”.

3.3. O Caso da Empresa C

A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no apêndice 4 desta monografia.

3.3.1. Caracterização da empresa

História e evolução da empresa

A empresa C foi fundada em 1950 como posto de abastecimento e oficina de reparação automóvel. De seguida a empresa passou a comercializar automóveis nomeadamente a Morris, Alvis, Rover, Chevrolet, Daewoo, entre outros.

A empresa C tem como missão a satisfação total dos seus clientes bem como o crescimento sustentado, para tal apoia-se essencialmente em valores como a honestidade e a transparência.

A empresa C desde a sua criação que é gerida de forma familiar. Atualmente a empresa opera apenas no mercado da venda e reparação automóvel, o posto de abastecimento apesar de ser propriedade da família encontra-se neste momento alugado à exploração.

Produtos/ Serviços, mercados e tecnologias

A empresa C dedica-se à comercialização de automóveis novos e usados, peças automóveis e presta serviços de assistência técnica e reparação automóvel. Apesar dos restantes serviços associados o *core bussiness* da empresa C prende-se essencialmente com a venda de automóveis.

A empresa C opera no mercado regional da península de setúbal e é concessionário oficial de duas marcas automóveis para a zona do Montijo, Moita, Alcochete, Samouco, Baixa da Banheira, Lavradio e Barreiro.

Ao nível do mercado de venda automóvel em Portugal, este sofreu uma queda acentuada nos últimos anos. Olhando para o gráfico abaixo podemos constatar que entre 2006 e 2012 o mercado sofreu uma descida de mais de 40% no número de veículos vendidos em Portugal.

Vendas de Veículos Automóveis em Portugal (Por tipo de veículos)

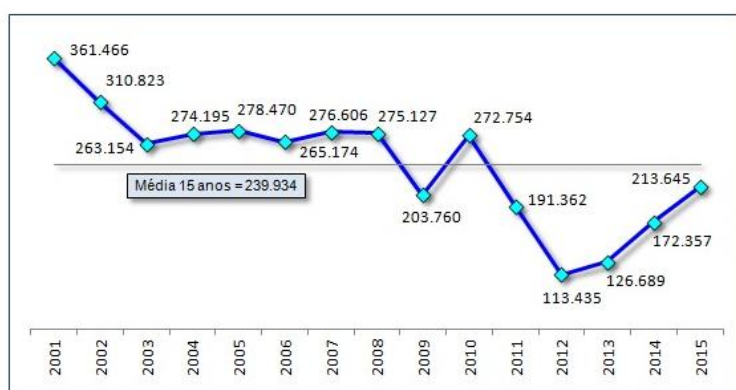
Anos	Total Mercado Ligeiros		Total Mercado Veículos Automóveis	
	Unidades	% Var.	Unidades	% Var.
2004	268 875	3,9	274 195	4,2
2005	273 126	1,6	278 470	1,6
2006	259 189	-5,1	265 174	-4,8
2007	270 237	4,3	276 606	4,3
2008	268 793	-0,5	275 127	-0,5
2009	199 919	-25,6	203 760	-25,9
2010	269 133	34,6	272 754	33,9
2011	188 367	-30,0	191 362	-29,8
2012	111 320	-40,9	113 435	-40,7

Quadro 5 - Vendas de veículos automóveis em Portugal

Fonte: ACAP (Associação Automóvel De Portugal)

Apesar da queda acentuada, entre 2012 e 2015 o mercado tem apresentado sinais de recuperação (ACAP, 2016). No ano de 2015 o mercado português de venda de automóveis ligeiros (veículos de passageiros e comerciais) aumentou cerca de 24% em relação a 2014, no entanto segundo Pinto (2016) este crescimento pode propiciar uma imagem errada de que o setor automóvel voltou aos seus melhores dias. Segundo o autor este crescimento encontra-se ainda muito aquém do expectável uma vez que grande parte das vendas não passa pelo retalho, sendo feitas de forma direta a grandes frotistas.

O autor acrescenta ainda que apesar do total das vendas de 2015 ter registado um aumento significativo, este está ainda assim 22% abaixo do volume de 2008, que o autor considera ser o mínimo aceitável para a sobrevivência dos concessionários. Olhando para o gráfico que se segue podemos verificar que apesar do aumento dos últimos quatro anos, as vendas estão ainda abaixo da média (considerando o total de vendas dos últimos 15 anos).

Vendas de veículos automóveis em Portugal

Fonte: ACAP

Quadro 6 - Evolução da venda de veículos automóveis em Portugal 2001-2015

Fonte: ACAP (Associação Automóvel De Portugal)

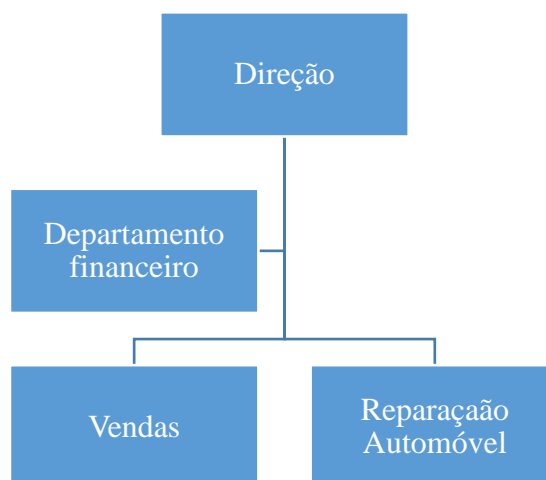
Segundo dados de uma consultora especializada no setor, 60% dos concessionários de automóveis em Portugal têm problemas financeiros e 12% estão, mesmo, em falência técnica. ‘Este cenário tem, sem surpresa, reflexos tão ou mais gravosos nos serviços de pós-venda’ (Pinto, 2016).

Estrutura organizacional e de RH

A empresa C é gerida de forma familiar. Segundo a definição de Guerreiro (1996) a relação entre a família e a empresa é uma relação nuclear e os filhos do proprietário desenvolvem certas atividades operacionais acumulando gradualmente funções de direção.

A empresa está organizada em duas partes: as vendas e a reparação automóvel. Existe ainda a parte financeira mas esta funciona paralelamente às duas áreas da empresa. Ao nível da estrutura hierárquica o pai é o gerente, a filha é a responsável das vendas e responsável financeira e o filho é o gestor da oficina e “...de tudo o resto que seja necessário”.

O trabalho é gerido por equipas e existe um responsável para cada uma das equipas, sendo que a responsável da equipa de vendas é a filha do proprietários e o responsável da equipa da oficina é o filho como já mencionado anteriormente.



Quadro 7 - Organograma da empresa C

Fonte: Elaboração própria

A empresa tem 13 trabalhadores e a média de idades dos trabalhadores está entre os 40/45 anos. No que diz respeito aos vínculos contratuais dos trabalhadores da empresa C, dos 13 trabalhadores apenas um tem um contrato a termo certo, todos os outros trabalhadores da empresa C têm contrato sem termo. Segundo o entrevistado: “... o nosso quadro de pessoal são pessoas que já estão cá a mais de vinte anos muitos deles”.

3.3.2. Caracterização da função de RH

A empresa C não tem um departamento específico para a GRH. As atividades de GRH são desempenhadas por diversas pessoas. Quando questionado de quem seria o principal responsável por esta área o entrevistado respondeu: “... Somos todos. Como somos uma empresa familiar, somos pequenos, temos essa flexibilidade”.

A empresa C trata internamente dos assuntos relacionados com a GRH, com exceção do recrutamento que é geralmente feito por uma empresa subcontratada. “... Quando precisamos de recrutar alguém utilizamos uma empresa de recrutamento e seleção”.

Não existe qualquer formalização das práticas de GRH na empresa C.

3.3.3. Caracterização das práticas de GRH

Recrutamento e seleção

Como vimos anteriormente a maior parte dos funcionários da empresa C já se encontram na empresa a muitos anos no entanto existe maior rotatividade na função

comercial por se tratar de uma função de maior desgaste logo a maior parte das necessidades de recrutamento da empresa C limitam-se a esta área.

Neste sentido e convergindo com o argumento de Heneman & Berkley (1999) as estratégias de atração de funcionários na empresa C são usadas numa base *ad-hoc* e esporádica.

Ao nível do recrutamento, como vimos anteriormente, a empresa C recorre a uma empresa de recrutamento em regime de *outsourcing*. A empresa de recrutamento já trabalha com a empresa C a algum tempo e já conhece o perfil de candidatos pretendidos. A empresa realiza todo o processo de seleção e encaminha os novos trabalhadores para empresa. No caso do novo funcionário não corresponder às expectativas durante o período experimental de um mês a empresa de *outsourcing* direciona outro funcionário para empresa.

Podemos então concluir que não existe nenhum envolvimento direto da empresa no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores.

Acolhimento e integração

A empresa C não tem procedimentos formalizados de acolhimento de novos trabalhadores.

Habitualmente é feita uma apresentação inicial onde são apresentadas as instalações, os colegas e é feita uma introdução sobre as tarefas a serem realizadas e as rotinas da empresa. Segundo o entrevistado trata-se de “... *mostrar os cantos à casa*”.

Não existe um responsável específico para o acolhimento e integração de novos funcionários na empresa C. Geralmente a apresentação é feita de acordo com a área funcional onde o novo trabalhador se irá enquadrar. “...*Caso seja vendas é a minha irmã, caso seja a oficina sou eu*”.

Não existe manual de acolhimento na empresa C.

Formação profissional

A empresa C não tem um plano formal de formação profissional, no entanto todos os anos são desenvolvidas ações de formação para cumprir as obrigações legais e por exigência das marcas com que trabalham.

Ao nível das formações exigidas pelas marcas o entrevistado explica que estas são maioritariamente dirigidas às áreas de vendas e pós-vendas e são necessárias para que estes estejam sempre a par das especificidades dos novos modelos lançados pelas marcas que são vendidos pela empresa C. Estas formações são de carácter obrigatório.

Tal como defende Cunha et al. (2010), as formações que existem na empresa são apenas focadas no curto prazo e estão relacionadas com necessidades pontuais da empresa, descurando assim das motivações individuais. A empresa não faz o levantamento das necessidades de formação.

A formação profissional na empresa C é realizada externamente, por formadores externos á empresa. Questionado sobre se as formações seriam ou não certificadas o entrevistado respondeu “(...) *as marcas é que dão as formações e nós obviamente que supomos que são competentes para dar essa formação*”.

As formações são essencialmente dirigidas aos funcionários da área técnica e vendas. Em relação aos conteúdos das formações, para a área de vendas as formações focam-se nas novidades dos produtos, nas suas diferenças relativamente aos produtos concorrentes e nas ofertas do mercado. No que diz respeito á área técnicas as formações têm como foco as inovações, o funcionamento das peças, motores, etc. “(...) *novidades que os mecânicos possam achar mais complicado ao início e então eles aprofundam um bocadinho mais*”.

A única avaliação das formações que existe é feita pelas marcas para avaliar os conhecimentos dos formandos e não por parte da empresa para medir o impacto da formação para o funcionamento da empresa.

A empresa C não recorre a nenhum subsídio ou apoio à formação, ou seja, as formações são totalmente financiadas pela empresa.

Avaliação de desempenho

A empresa C não tem um sistema formal de avaliação de desempenho. No entanto o facto de os vendedores terem um salário base e receberem comissões consoante o volume de vendas (ou seja, baseado no seu desempenho) conduz de certa forma a alguma formalização da avaliação de desempenho destes funcionários.

Esta avaliação constante contribui também para que exista maior desgaste na função comercial e consequentemente exista maior rotatividade como já vimos em pontos anteriores. A avaliação é assim utilizada com o objetivo de avaliar a capacidade dos vendedores de cumprir as metas e o não cumprimento pode levar a despedimentos ou a não renovação dos vínculos contratuais.

Ainda que não exista um sistema formal de avaliação de desempenho, existe na empresa C um acompanhamento do desempenho de todos os funcionários através da observação. No geral é feito um acompanhamento no dia-a-dia por parte dos responsáveis de cada área funcional da empresa e é feita uma avaliação no sentido de perceber se estão as ações dos trabalhadores ou a contribuir para o alcance dos objetivos da empresa como um todo.

Em suma as práticas de avaliação de desempenho na empresa C caracterizam-se como informais e contínuas e são utilizadas para fins de monitorização.

Remunerações e incentivos

Contrariando a tendência identificada no estudo de Hornsby & Kuratko (1990) de que poucas PME estabelecem a política salarial com base nas médias de mercado, a política de remunerações na empresa C é baseada no mercado. “(...) *O mercado habitualmente paga para uma determinada função um salário e pronto é isso que nós fazemos também*”. Para além do salário base os trabalhadores da empresa recebem ainda comissões consoante o volume de vendas.

Existia no passado a atribuição um bónus anual aos trabalhadores no entanto devido ao paradigma do mercado a empresa C viu-se forçada a suspender estes incentivos. “(...) *Já houve no passado quando os proveitos financeiros o permitiam*(...)”.

Não existe nenhuma relação entre as formações e a remuneração dos trabalhadores da empresa C.

Gestão de carreiras

A empresa não tem um plano de gestão de carreiras formalizada. Segundo o entrevistado não existe na empresa uma estrutura que possibilite grande progressão. “(...) *não temos a dimensão necessária para que isso aconteça*”.

Apesar de não haver um sistema de avaliação de desempenho formalizado existe a avaliação quotidiana, feita de forma informal e através da observação. Esta avaliação pode conduzir a promoções. O critério utilizado na empresa C para as promoções dos funcionários é o desempenho do funcionário.

A empresa C dentro de cada uma das áreas funcionais (vendas, reparação automóvel e área financeira) aposta na rotação no trabalho a fim de ter funcionários que sejam capazes de desempenhar diversas funções. Esta rotação serve essencialmente para evitar a dependência de determinados funcionários para o normal funcionamento, ou seja, em caso de ausências de um dos funcionários (férias, doença, etc.) a tarefa ainda assim seja desempenhada.

3.3.4. Mecanismos de comunicação

Na empresa C existe um clima de comunicação informal e uma cultura de proximidade. Existem reuniões para os funcionários da área de vendas para perceber o ponto da situação de alguns negócios e para partilha de informações. Estas reuniões não têm periodicidade definida, não estão formalizadas e são agendadas consoante as necessidades.

Com os restantes funcionários geralmente não são feitas reuniões, a comunicação é feita informalmente no dia-a-dia. *“(...) estamos aqui tão perto que diariamente falamos e não há necessidade de reunir as pessoas numa sala para falar”*.

Segundo o entrevistado a comunicação funciona em todos os sentidos, quer entre dos funcionários para as chefias, quer das chefias para os funcionários e entre colegas.

IV. Análise comparativa dos casos

De seguida será feita uma análise comparativa dos casos estudados. Os critérios usados para a comparação dos casos serão as dimensões de análise apresentadas no capítulo II nomeadamente: (1) caracterização da empresa, (2) caracterização da função de RH, (3) práticas de GRH e (4) mecanismos de comunicação interna.

Com esta análise pretende-se encontrar divergências e convergências entre os casos bem como possíveis explicações para os acontecimentos tendo como base a literatura e o contexto em que as empresas se inserem.

4.1. Caracterização das Empresas

No presente estudo foram analisadas três empresas de setores de atividade distintos. Apesar de todas as empresas em estudo serem PME, foi possível estudar uma microempresa (empresa A), uma pequena empresa (empresa C) e uma média empresa (empresa B). A microempresa estudada tem 10 trabalhadores, a pequena empresa 13 e a média empresa tem cerca de 150 trabalhadores.

	Caso A	Caso B	Caso C
Atividade	Venda e distribuição de material elétrico	Serviços de engenharia simultânea e aplicações robotizadas	Venda e reparação automóvel
Tipo de empresa	Empresa familiar	Empresa familiar	Empresa familiar
Dimensão	10	150	13
Antiguidade da empresa	38 Anos	14 Anos	66 Anos
Configuração estrutural	Estrutura simples	Estrutura simples	Estrutura simples
Escolaridade RH	Ensino secundário	Licenciatura	Ensino secundário
Posicionamento da função de GRH	Sem departamento de GRH Existência de um responsável pela função de RH	Existência de departamento de GRH	Sem departamento de GRH Atividades de GRH são desempenhadas por diversas pessoas

Quadro 8 - Caracterização das empresas

Fonte: Elaboração própria

Todas as empresas em estudo são geridas de forma familiar. Na empresa A o pai é o sócio maioritário e o filho trabalha na empresa, no entanto existem outros sócios minoritários não familiares. A empresa B foi criada e é até agora gerida por dois irmãos e na empresa C o pai é o gerente/proprietário e os dois filhos trabalham na empresa.

As empresas A e C operam em sectores de atividade mais tradicionais compativamente com a empresa B que opera num sector de elevada intensidade tecnológica e as empresas A e C atuam essencialmente no mercado local enquanto a empresa B exporta grande parte da sua produção. Neste sentido, as empresas A e C têm como principais concorrentes outras empresas da região enquanto a empresa C tem como concorrentes empresas dentro e fora do mercado português e opera num mercado muito mais amplo em comparação com as restantes empresas em estudo.

A média de idade dos trabalhadores é mais elevada nas empresas A (48 anos) e C (43 anos) e a média mais baixa é a da empresa B (30 anos). Nas empresas A e C foi possível verificar uma distribuição igualitária de género dos trabalhadores enquanto na empresa B os trabalhadores são maioritariamente do sexo masculino. Relativamente às habilitações literárias, nas empresas A e C o nível médio é o de ensino secundário enquanto a maioria dos trabalhadores da empresa B têm grau de licenciado, maioritariamente na área de engenharia eletrotécnica.

Ao nível dos vínculos contratuais as empresas A e C têm maioritariamente trabalhadores com contrato sem termo enquanto a empresa B tem uma mistura de trabalhadores com contratos a termo certo, estagiários e trabalhadores com contrato sem termo. Enquanto nas empresas A e C a maioria dos trabalhadores têm grande antiguidade, na empresa B os trabalhadores são maioritariamente novos na empresa até porque a própria empresa opera a poucos anos no mercado (comparativamente com as empresas A e C) e teve o *boom* de crescimento a partir de 2011.

A estrutura organizacional das empresas estudadas é simples e essencialmente horizontal. Nas três empresas existem diversos departamentos que reportam diretamente à direção. No entanto nas empresas A e C foi possível verificar maior grau de centralização enquanto na empresa B a tomada de decisão está mais dispersa pela organização.

4.2. Caraterização da Função RH

Das empresas estudadas a empresa B diferencia-se por ser a única a possuir um departamento de GRH. A empresa B tem um departamento de GRH independente (ou seja, não se encontra integrado dentro de nenhum outro departamento) que responde diretamente à direção. Este departamento está encarregue de todas as funções de GRH e não tem nenhum serviço subcontratado a outra empresa. Existem três trabalhadores neste departamento.

Na empresa A apesar de não existir um departamento específico existe uma pessoa responsável pela GRH. O responsável por esta área é filho do sócio maioritário da empresa e para além desta, desempenha também outras funções na empresa. Existe ainda um apoio externo a nível contabilístico e legal.

A empresa C não tem um departamento específico para a GRH e as atividades de GRH são desempenhadas por diversas pessoas. A empresa C trata internamente dos assuntos relacionados com a GRH, com exceção do recrutamento e seleção que é feito por uma empresa subcontratada.

Apesar das diferenças encontradas ao nível da função de RH nas empresas em estudo todas elas convergem na inexistência de planificação e formalização da GRH. Em todas as empresas estudadas as ações desenvolvidas no que diz respeito à GRH têm uma natureza *ad hoc*, ou seja, são criadas com uma finalidade específica. As ações são projetadas a curto prazo e as empresas justificam este facto na necessidade de constante adaptação e dinamismo que conduz a esta flexibilidade.

4.3. Caraterização das práticas de GRH

Ao nível de recrutamento e seleção a empresa C difere das demais por ter este serviço subcontratado a uma empresa de recrutamento em regime de *outsourcing*. A empresa recorre a recrutamento externo e a empresa subcontratada realiza todo o processo de recrutamento e seleção tendo em consideração as exigências da empresa C e encaminha os novos trabalhadores para empresa. Deste modo podemos concluir que não existe nenhum envolvimento direto da empresa no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores.

Nas empresas A e C o perfil dos candidatos pretendidos aquando do processo de recrutamento é traçado oralmente, ou seja, não se encontra formalizado por escrito, e as

caraterísticas valorizadas passam pela cobertura das necessidades sentidas pela empresa naquele momento específico enquanto a empresa B tem um manual de funções formalizado que contém as caraterísticas desejáveis para cada função e é através destas caraterísticas que é traçado o perfil do candidato.

As empresas A e B optam também por recrutamento externo. A principal fonte de recrutamento utilizada pela empresa A é a recomendação de funcionários. Apesar de por vezes serem também utilizados anúncios em jornais da região como fonte de recrutamento a empresa recorre essencialmente às recomendações dos funcionários que para além de ter baixo custo para a empresa estimula os trabalhadores ou conhecidos a indicarem pessoas predispostas a aceitar o ambiente de trabalho e que têm maior conhecimento prévio sobre a empresa e sobre material elétrico.

Por outro lado a empresa B recruta maioritariamente recém-licenciados e considera as fontes mais adequadas para o mercado alvo os anúncios junto de instituições de ensino superior e anúncios na internet em plataformas virtuais de emprego, que são as fontes utilizadas pela empresa.

Os procedimentos de seleção nas empresas A e B são semelhantes. Numa primeira fase é analisado o Curriculum Vitae dos candidatos e se existir correspondência entre a experiência e qualificações do candidato e as exigências do cargo o candidato é chamado para uma entrevista presencial. Nas entrevistas de seleção estão presentes elementos da direção e o responsável pela área onde o novo trabalhador irá trabalhar e a decisão final cabe a esse conjunto de pessoas presente nas entrevistas.

Nenhuma das empresas em estudo tem o processo de acolhimento e integração formalizado ou manual de acolhimento. Nas empresas A e C os responsáveis pela área em que no novo trabalhador se irá inserir fazem apresentação das instalações e dos restantes funcionários da empresa e de seguida é feita uma introdução sobre as tarefas a serem realizadas e as rotinas da empresa. Este procedimento não é formalizado e não existe um tempo padrão para o processo de acolhimento e integração.

Na empresa B é o acolhimento e integração é feito em duas fases. A primeira fase é conduzida pelo departamento de GRH da empresa e consiste numa apresentação geral da empresa, do seu funcionamento e das suas instalações. Na segunda fase o novo trabalhador é apresentado ao responsável da área onde irá desenvolver as suas funções e

então este apresenta-o aos colegas de trabalho e são explicadas mais a fundo as funções a desempenhar.

Dadas as especificidades do mercado em que as empresas A e C operam, as empresas fornecedoras sentem a necessidade de formar os trabalhadores da área comercial (e da área de reparação na empresa C) para que estes tenham melhor compreensão dos produtos e possam aconselhar de melhor forma os clientes. Como a empresa B trabalha por projetos, a formação é dada tendo em conta as necessidades de cada projeto, ou seja, as formações dadas relativas a projetos específicos são apenas para as pessoas que estão a trabalhar nesse projeto. Existe também formação *on-the-job*, esta é dada principalmente aos novos trabalhadores. As empresas estudadas não recorrem a nenhum subsídio ou apoio à formação e em nenhuma das empresas estudadas existe levantamento de necessidades de formação ou um sistema de avaliação do impacto das formações.

A planificação da formação é feita consoante as necessidades das empresas e as exigências dos clientes, assim sendo, podemos definir a estratégia de formação das empresas em estudo como sendo reativas e de curto-prazo na medida em que servem apenas para preencher lacunas de conhecimento identificadas para cobrir necessidades imediatas.

As empresas A e C não possuem um sistema formal de avaliação de desempenho. Foi possível observar que nestas empresas a avaliação do desempenho dos trabalhadores é feita no dia-a-dia pelos responsáveis de cada área funcional. A estreita interação entre os empregados e os proprietários permite que o desempenho seja observado de uma forma quase imediata e os entrevistados afirmam que não existe a necessidade de implementar um sistema formal de avaliação de desempenho. Neste sentido podemos concluir que as práticas de avaliação de desempenho nas empresas A e C são informais, são utilizadas apenas para fins de monitorização de conformidade com os objetivos da empresa e existe uma fraca interação entre a avaliação de desempenho e as outras práticas de GRH.

Por outro lado a empresa B tem um sistema formalizado de avaliação de desempenho. Sabendo que o uso de sistemas de avaliação de desempenho aumenta consoante o tamanho das PME e com o setor de atividade em que a empresa opera Hornsby & Kuratko (1990) o facto da empresa C ser a maior das empresas em estudo e

a única que opera num mercado de elevada tecnologia pode justificar a existência de um sistema formal de avaliação de desempenho em contraste com as empresas A e C.

Na empresa B o sistema de avaliação de desempenho é monitorizado pelo departamento de GRH da empresa, é transversal a todos os trabalhadores e é feito em base anual ou bianualmente (consoante o nível da pessoal avaliada). O objetivo principal da avaliação é dar o feedback ao trabalhador sobre o seu desempenho e nalguns casos pode resultar em promoções, revisão salarial e/ou atribuição de benefícios. Neste sentido podemos concluir que na empresa B, ao contrário das restantes empresas estudadas, existe integração entre a avaliação de desempenho e outras práticas de GRH, nomeadamente as práticas de gestão de carreiras, prémios e remunerações.

O instrumento de apoio à avaliação de desempenho utilizada pela empresa B é o inquérito por questionário. Este questionário inclui todas as funções realizadas pelo trabalhador e através de uma escala de Likert é feita a avaliação do desempenho do trabalhador. Este questionário é usado para auto e heteroavaliação do trabalhador, a fonte de avaliação no caso da heteroavaliação é a chefia direta. O *feedback* da avaliação de desempenho é dado diretamente pela chefia direta na entrevista de avaliação.

Relativamente às práticas de remuneração a empresa A aplica salários similares entre os trabalhadores de cada uma das áreas funcionais (trabalhadores de escritório e comerciais). Estes salários são regulados por um contrato coletivo de trabalho que estabelece uma tabela mínima de remunerações. Na empresa B existe diferenciação salarial tendo em conta os cargos exercidos e o nível em que os trabalhadores se encontram. A remuneração na empresa C tem como base a média do mercado e os trabalhadores da área comercial para além do salário base recebem ainda comissões consoante o volume de vendas.

Ao nível de benefícios a empresa A atribui benefícios coletivos, alguns deles condicionados aos resultados obtidos e a rentabilidade da empresa. Alguns benefícios como é o caso da atribuição do seguro de saúde, estão associados à antiguidade na empresa, neste caso é atribuído este benefício a todos os trabalhadores que estão na empresa a mais de 7 anos. Na empresa B existe atribuição de benefícios tais como seguros de saúde, carro da empresa, entre outros. Existia na empresa C a atribuição de um bónus anual aos trabalhadores, no entanto devido à situação do mercado a empresa C viu-se forçada a suspender estes incentivos.

Foi possível verificar que em nenhuma das empresas existe qualquer relação entre as ações de formação profissional. Como vimos anteriormente apenas na empresa B a política de remunerações também relacionada com a avaliação de desempenho.

Nenhuma das empresas estudadas apresenta um plano formal de gestão de carreiras. A dimensão das empresas A e C limita a possibilidade de progressão e justifica a abordagem informal da gestão de carreiras nestas empresas. Apesar de não existir uma política formalizada de gestão de carreiras na empresa B, existe possibilidade de progressão na carreira. Igualmente como acontece com a política de remunerações, as progressões e promoções na empresa B estão intimamente relacionadas com a avaliação de desempenho.

Nas empresas em estudo não existe uma política de rotação ao nível das funções a fim de ter funcionários que sejam capazes de trabalhar noutros departamentos. Apenas são agregadas funções dentro das mesmas áreas em caso de necessidade, nestes casos a rotação é apenas necessária para evitar a dependência de determinados funcionários para o normal funcionamento da empresa, ou seja, no caso de ausências de um funcionário garantir que a tarefa por ele desempenhada seja concretizada.

4.4. Mecanismos de comunicação

A Comunicação nas empresas A e C é maioritariamente feita por mecanismos informais. Apesar de existirem mecanismos formalizados, o número reduzido de trabalhadores, o facto de estes trabalharem juntos há muitos anos e a confiança que existe entre os mesmos conduz a um nível proximidade que permite a comunicação informal.

Relativamente aos mecanismos formais de comunicação a empresa A tem reuniões mensais com todos os trabalhadores e circulares internas esporádicas com o objetivo de informar os trabalhadores em relação a produtos e fornecedores. Existem também reuniões com os trabalhadores da área de vendas na empresa C no entanto estas reuniões não têm periodicidade definida, ou seja, são agendadas consoante as necessidades.

O fluxo de comunicação nas empresas A e C afigura-se transversal, ou seja, dá-se em todas as direções. Quer seja nas reuniões ou nas relações informais os funcionários interagem com as mais variadas posições da estrutura organizacional.

Por outro lado a empresa B utiliza maioritariamente mecanismos formais de comunicação. Os principais mecanismos de comunicação na empresa B são: circulares, comunicados, reuniões e a intranet da empresa.

As informações mais importantes são habitualmente transmitidas através de circulares e comunicados internos. Existe ainda uma intranet para acesso dos trabalhadores onde são adicionadas informações úteis. Os responsáveis de departamento têm reuniões frequentes com os trabalhadores deste departamento.

Nos mecanismos formais de comunicação o fluxo de informação é habitualmente descendente mas a nível informal existe a possibilidade de *feedback* uma vez que existe uma relação de proximidade entre os trabalhadores e as chefias diretas.

Conclusões

A investigação sobre práticas de GRH em PME tem captado cada vez mais atenção da literatura nos últimos anos (Kok & Uhlaner, 2001; Sheehan, 2014), no entanto, parece ser ainda insuficiente para formar um quadro teórico e prático que iguale o das grandes empresas. Dada a importância das PME para as economias em geral, e para a economia portuguesa em particular, é desanimador notar a pouca atenção dada na literatura de pesquisa sobre as práticas de GRH nas PME (Heneman et al., 2000). Por este motivo o presente trabalho teve como objetivo estudar as práticas de GRH em PME.

O conceito de PME define estas empresas como empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003). Esta definição abrange empresas de vários tamanhos, com necessidades distintas e com diferentes graus de complexidade das práticas de gestão, no entanto estas empresas são muitas vezes tratadas como uma única entidade (Kotey & Slade, 2005).

No presente estudo foram analisadas três empresas de setores de atividade distintos e foi possível estudar uma microempresa (empresa A), uma pequena empresa (empresa C) e uma média empresa (empresa B).

Os resultados corroboram a literatura revista no que diz respeito à formalização na GRH. Neste sentido, foi possível verificar, tal como diversos autores concluíram nos seus estudos, que de um modo geral todas as empresas estudadas fazem uso de práticas pouco formalizadas e de baixo custo (Hornsby & Kuratko, 1990; Kotey & Sheridan, 2004), conduzindo consequentemente à existência de um fraco grau de formalização ao nível dos procedimentos em volta da sua implementação (Almeida, 2009) e foi notória a ausência de mecanismos estruturados e padronizados, observando-se consequentemente que as práticas de GRH acontecem, maioritariamente, como resposta a necessidades momentâneas e espontâneas da organização (Cunha et al., 2010). Também foi possível observar que, tal como afirma Cunha et al. (2010), alguns conteúdos da GRH apresentam-se apenas como procedimentos padrão para o funcionamento da organização. Apesar das empresas apresentarem, generalizadamente, um fraco grau de formalização, foi possível verificar que nas empresas A e C existe um menor nível de formalização comparativamente com a empresa B.

Na análise das semelhanças e diferenças entre as três empresas foi possível verificar que todas as empresas em estudo são geridas de forma familiar, apesar de serem de tipologias diferentes.

Foi possível verificar que existem maiores semelhanças entre as empresas A e C comparativamente com a empresa B. As empresas A e C têm estruturas mais simples, dimensão menor, menor grau de formalização e níveis mais baixos de escolaridade dos RH comparativamente com a empresa B. A conclusão que podemos retirar através desta análise comparativa é que, corroborando a teoria, a dimensão da empresa é importante para formalização das práticas, bem como a estruturação da GRH num departamento de RH.

Estas diferenças e semelhanças foram igualmente notadas ao nível da caracterização da função de RH. Nas empresas A e C, e a corroborar novamente com a literatura, verificou-se que não existe um departamento formal de GRH tal como verificaram Pearson et al. (2006) e Kok, Uhlaner & Thurik (2003) enquanto a empresa B tem um departamento autónomo responsável pela GRH.

A existência de um departamento autónomo de GRH na empresa B pode ser justificado pelo facto da formalização das políticas de GRH tornar-se desejável consoante as empresas crescem e neste sentido existir a necessidade de delegar essa tarefa a alguém com as competências necessárias (Barrett & Mayson, 2007). Ainda neste sentido Kotey & Sheridan (2004), Khan et al. (2013), Hornsby & Kuratko (1990), e Koch & McGrath (1996 cit. in Kok & Uhlaner, 2001) constataram nas suas investigações existir uma associação positiva entre o tamanho da empresa e do grau de formalização das práticas de RH, a incidência de planeamento e GRH formal, e com o nível de sofisticação global da GRH. Sendo a empresa B a maior das empresas em estudo podemos então concluir que este facto reforça igualmente a literatura revista.

A análise comparativa mostrou que as práticas de GRH utilizadas pelas empresas em estudo são, essencialmente, pouco formalizadas, mas apresentou também diferentes graus de formalização entre as empresas em estudo.

A nível de recrutamento todas as empresas em estudo recorrem a recrutamento externo. A empresa A utiliza como principal fonte de recrutamento a recomendação de funcionários (menos formal) enquanto a empresa B utiliza como fontes anúncios junto de instituições de ensino superior e anúncios na internet em plataformas virtuais de

emprego (mais formal). A empresa C difere das demais por ter as práticas de recrutamento e seleção subcontratadas a uma empresa de recrutamento em regime de *outsourcing* não existindo nenhum envolvimento direto da empresa no processo. Podemos então concluir que convergindo com as conclusões de Cardon & Stevens (2004) o recrutamento nas PME em estudo envolve principalmente a utilização de fontes que são as mais convenientes, baratas, e diretamente controláveis pelas empresas.

Os procedimentos de seleção nas empresas A e B são semelhantes e as práticas utilizadas apoiam as conclusões retiradas por Kotey & Sheridan (2004) de que a seleção é em grande parte baseada no julgamento pessoal do proprietário (e do responsável pela área onde o novo trabalhador irá trabalhar, se for o caso) estabelecido através de entrevistas um-para-um.

Nenhuma das empresas em estudo tem o processo de acolhimento e integração formalizado ou um manual de acolhimento. Nas empresas A e C os procedimentos são semelhantes existindo apenas uma apresentação das instalações, dos restantes funcionários da empresa e das tarefas a serem realizadas enquanto na empresa B existe ainda um primeiro contato feito pelo departamento de GRH. As práticas de acolhimento e integração observadas corroboram com a visão de DeCenzo & Robbin (1994) que afirmam que na maioria das médias e grandes empresas o departamento de GRH é responsável por explicar as políticas gerais da empresa, tal como acontece na empresa B, enquanto nas empresas mais pequenas todo o processo de acolhimento e integração é desempenhado pela chefia direta, tal como acontece nas empresas A e C.

Nas empresas em estudo foi possível observar que existe formação profissional formal (cursos externos, com formadores externos) e formação *on-the-job* sendo esta dada principalmente a novos trabalhadores. As empresas estudadas não recorrem a nenhum subsídio ou apoio à formação e em nenhuma das empresas estudadas existe levantamento de necessidades de formação ou um sistema de avaliação do impacto das formações. O contexto legal e regulamentar pode influenciar a existência de maior formalização e conduzir a isomorfismo coercitivo nas práticas de formação profissional uma vez que o artigo 131.º da lei n.º 7/2009 prevê que ‘o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano’.

Apesar das empresas não apresentarem níveis de informalidade tão elevados como a literatura levava a crer, a estratégia de formação profissional converge com a descrita por Hill & Stewart (2000), caracterizando-se como reativa e de curto prazo, ou seja, a formação profissional nas empresas em estudo realiza-se consoante as necessidades das empresas e as exigências dos clientes, servindo apenas para preencher lacunas de conhecimento identificadas para cobrir necessidades imediatas.

As empresas A e C não possuem um sistema formal de avaliação de desempenho, convergindo com as conclusões de Cassell et al. (2002), Barrett & Mayson (2007) de que apesar das PME usarem algum tipo de avaliação de desempenho, estas práticas raramente fazem parte de um sistema formalizado. Por outro lado a empresa B tem um sistema formalizado de avaliação de desempenho, o que mais uma vez converge com a literatura que afirma que o uso de avaliação de desempenho formal aumenta consoante o tamanho das PME e com o setor de atividade em que a empresa opera (Hornsby & Kuratko, 1990).

Relativamente às práticas de remuneração nas empresas existe diferenciação salarial tendo em conta os cargos exercidos e o nível em que os trabalhadores se encontram. Na empresa C os trabalhadores da área comercial para além do salário base recebem ainda comissões consoante o volume de vendas. Ao nível de benefícios a empresa A atribui benefícios coletivos, alguns deles condicionados à antiguidade dos trabalhadores, aos resultados obtidos e a rentabilidade da empresa. Existia também na empresa C a atribuição de um bónus anual aos trabalhadores, no entanto devido à situação do mercado a empresa C viu-se forçada a suspender estes incentivos. Na empresa B existe também a atribuição de benefícios tais como seguros de saúde, carro da empresa, entre outros. Esta descrição apoia os resultados de Barrett & Mayson (2007) que afirmam que a capacidade das PME de oferecer salários competitivos e recompensas apropriadas está ligada ao desempenho da empresa e ao seu crescimento.

Nenhuma das empresas estudadas apresenta um plano formal de gestão de carreiras. A dimensão das empresas A e C limita a possibilidade de progressão e justifica a abordagem pouco formalizada da gestão de carreiras nestas empresas. Apesar de não existir uma política formalizada de gestão de carreiras na empresa B, existe maior possibilidade de progressão na carreira uma vez que existem mais escadas de promoção dentro da empresa.

A Comunicação nas empresas A e C é maioritariamente feita por mecanismos informais. Apesar de existirem alguns mecanismos formalizados, a proximidade entre os trabalhadores conduz a um nível proximidade que permite a comunicação informal e o fluxo desta comunicação é transversal, ou seja, dá-se em todas as direções. Por outro lado a empresa B utiliza maioritariamente mecanismos formais de comunicação e nestes mecanismos formais de comunicação o fluxo de informação é habitualmente descendente.

Em suma, as grandes conclusões que podemos retirar deste estudo é que a GRH das empresas em estudo é essencialmente pouco formalizada o que afeta consequentemente as práticas a ela afetas. Também foi possível verificar que o grau sofisticação e formalidade da GRH e das suas práticas é afetada pelas características da empresa tais como a dimensão, setor de atividade, estrutura organizacional e habilitações dos RH. De entre estas características destaca-se a dimensão da empresa uma vez que verificou-se maior sofisticação e maior nível de formalização na empresa com maior número de trabalhadores ao contrário das empresas de menor porte.

Na tentativa de explicar os padrões de informalidade da GRH nas PME, Westhead & Storey (1996), Kok, Hill & Stewart (1999, Cit in Kok, Uhlaner & Thurik, 2003) e Uhlaner & Thurik (2003) afirmam que uma abordagem informal pode ser a mais adequada para as PME na medida em que para serem capazes de lidar com níveis mais elevados de incerteza no ambiente onde operam as PME devem ser mais flexíveis e informais e, nesse sentido, as PME são muito frequentemente obrigadas a operar dentro de uma estratégia de curto prazo e num regime de ações espontâneas e reativas

Uma das principais limitações do presente estudo prendeu-se com a aceitação por parte das empresas na realização das entrevistas. O facto de algumas empresas não terem departamento ou até mesmo um responsável de GRH fez com que houvesse alguma relutância na aceitação da realização de uma investigação nesta área, o que limitou o número de casos estudados. Outra limitação prendeu-se com a existência de um único ponto de contato dentro das empresas em estudo, ou seja, o estudo foi unicamente baseado nas perceções dos responsáveis pela função de GRH ou trabalhadores mais ligados a essa função, não abrangendo outros atores organizacionais.

Neste sentido seria interessante em investigações futuras estudar também as perceções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH de forma a comparar a narrativa

feita pelos responsáveis das áreas de GRH e as percepções dos trabalhadores. Seria igualmente interessante aprofundar o estudo a um maior número de empresas dentro de cada um dos setores de atividade para melhor definir as semelhanças e diferenças entre as práticas de GRH. Uma vez que o estudo incidiu sobre empresas geridas de forma familiar seria interessante para estudos futuros analisar empresas não familiares dos mesmos setores de atividade económica.

Bibliografia

ACAP. (2016). *ACAP - Associação Automóvel de Portugal*. Obtido em Abril de 2016, de <http://www.acap.pt/pt/noticia/2809/mercado-automovel-nacional-em-2015-ano-de-2015-fecha-com-crescimento-de-240/>

Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Obtido em Janeiro de 2016, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10158/1/tese.pdf>

ANIMEE. (2015). Estudo de Evolução Económica 2013-14-15. *Associação Portuguesa das Empresas do Setor Elétrico e Eletrónico*.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10^a ed.). Kogan Page.

Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.

Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving added value through people*. Kogan Page.

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.

Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review* 14 (3), 295-323

Carroll, M.M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250.

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5), 671-692.

Comissão Europeia. (2003). Recomendação Da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*. Obtido em Dezembro de 2014, de <http://www.iapmei.pt/resources/download/r6maio2003.pdf>

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed.). Lisboa: Sílabo.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1994). *Human resource management: Concepts and practices* (4ª ed.). New York: John Wiley & Sons.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49.

DiMaggio, P. J., Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 (2) 147-160.

Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal*. Tese de Mestrado. Obtido em Julho de 2015, de http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7680/1/Alexandra%20Felisardo_Pr%C3%A1ticas%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20nas%20PME.pdf

Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164-182.

Guerreiro, M. (1996). Pequenas e médias empresas familiares: tipos de relações das famílias com as empresas. *Práticas e Processos de Mudança Social - Actas do III Congresso Português de Sociologia*.

Heneman, H. G., I,II, & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74.

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.

Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 105-117.

Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9.

Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.

IFR (2015). *Industrial Robot Statistics*. Obtido em Abril de 2016, de International Federation of Robotics: <http://www.ifr.org/industrial-robots/statistics/>

INE (2014, December 1). O Anuário Estatístico de Portugal 2013. *Destaque*. Obtido em Dezembro de 2014, de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=223549784&DESTAQUESmodo=2

Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49.

Khan, S. H., Cheema, F., Syed, N. A., & Asim, M. (2013). Human resource management practices in SMEs: An exploratory study. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(1), 78-93.

Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.

Kok, J.M.P., L.M. Uhlaner and A.R. Thurik (2003), "Human Resource Management with small and medium-sized enterprises: facts and explanations", ERIM Report Series ERS 2003-015, Rotterdam: Erasmus University.

Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms*. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.

MacMahon, J., & Murphy, E. (1999). Managerial effectiveness in small enterprises: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 23(1), 25-35.

Matlay, H. (2002). Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: A comparative approach. *Education & Training*, 44(8), 357-369.

McEvoy, G. M. (1984) "Small Business Personnel Practices." *Journal of Small Business Management*, October, 1-8.

Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills, L. V. H., & Summers, D. F. (2006). Micro vs small enterprises: A profile of human resource personnel, practices and support systems. *Journal of Management Research*, 6(2), 102-112.

Pingle, S. S. (2014). A comparative study of the HRM practices in small and medium enterprises. *IUP Journal of Management Research*, 13(1), 55-65.

Pinto, A. (2016). Crescimento do mercado nacional termina ano em abrandamento. *Suplemento da Associação Nacional do Ramo Automóvel* (294), 4-5.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, (1) 3, 207-19.

Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545–570.

Stake, R. (2012). *A Arte de Investigação com Estudos de Caso* (3ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Tellis, Winston (1997) Application of a Case Study Methodology, *The Qualitative Report*, Vol.3 (3). Obtido em Dezembro de 2014, de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>

Vala, J. (1989). Metodologia das ciências sociais. In A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto.

Veloso, A., & Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PME's de elevada tecnologia. *Psicologia, XXII* (2), 35 - 58.

Wagar, T. H., & Langrock, L. (2004). Performance appraisal and compensation in small firms. *Canadian HR Reporter, 17*(13), 10.

Westhead, P. & Storey, D. (1997). Training and Development of Small and Medium-sized Enterprises. *Research Report N° 26*, London: HMSO

Westhead, P., & Storey, D. (1996). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal, 14*(4), 13.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3ª Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Apêndices

Apêndice 1 - Guião da entrevista

O meu nome é Denise Santos e na qualidade de aluna do Mestrado em Ciências Empresarias – Ramo de gestão de Pequenas e Médias Empresas no Instituto Politécnico de Setúbal, a desenvolver uma investigação sobre a Gestão de Recursos Humanos em PME, solicito a sua colaboração para responder a uma entrevista.

O objetivo desta entrevista é compreender o funcionamento da empresa e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos implementadas.

Caso não exista nenhuma objeção e de forma a facilitar a recolha e tratamento dos dados, a entrevista será gravada (gravação de áudio).

Todos os dados pessoais serão tratados com confidencialidade.

1. Caraterização da empresa

Para dar início, poderia falar-me um pouco sobre a história da empresa? Qual a missão, objetivos e valores da empresa? Que produtos comercializam e em que mercados operam? Quais as tecnologias utilizadas para a produção/prestação de serviços? Qual a estrutura organizacional? (Organograma) O trabalho é em equipa ou individual?

Poderia fazer uma caraterização dos recursos humanos da empresa (sexo, idade, habilitações e vínculo contratual). Quantos trabalhadores têm vínculos permanentes e o termo? Qual a antiguidade dos trabalhadores na empresa?

2. Caraterização da função de Recursos Humanos

As funções de recursos humanos são realizadas com autonomia ou estão integradas dentro de outro(s) departamento(s)? Alguma função é subcontratada? Existe um departamento de gestão de recursos humanos? Quem é o principal responsável pela gestão de recursos humanos e qual o seu cargo na empresa? Existem outras pessoas que trabalham nesta área? Existe alguma planificação relativa aos recursos humanos? Existem procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

3. Práticas de gestão de recursos humanos

3.1. Recrutamento e seleção

De que modo é feita a definição do perfil dos candidatos? (Quem define? Como define? Que instrumentos de suporte são utilizados?) Que competências são valorizadas nos candidatos?

Poderia explicar como se processa o recrutamento e seleção? Quais as fontes de recrutamento? Como funciona o processo de seleção e quem tem a decisão final de contratar?

3.2. Acolhimento e integração

Como se processa o acolhimento a novos colaboradores? Existe um programa formalizado de acolhimento? Existe alguém responsável pelo acolhimento? Em caso positivo, quem é o responsável? Como é feito o acolhimento? Quem participa? Existe manual de acolhimento?

3.3. Formação profissional

A empresa dispõe de um plano de formação profissional? Se sim, descreva em que consiste? Em média quantas horas de formação são dadas aos colaboradores anualmente? Antes das formações é feito um levantamento de necessidades de formação? A formação é realizada interna ou externamente? Os formadores são internos ou externos? Quem são os destinatários das ações de formação? Quais os objetivos e conteúdos da formação? Como é avaliada a formação? A empresa recorre a subsídios/apoios para a formação? Se sim, quais?

3.4. Avaliação de desempenho

A empresa dispõe de um sistema formal de avaliação de desempenho? Há quanto tempo é que esse sistema se encontra implementado? Que tipo de instrumentos utiliza? Que trabalhadores são avaliados? Quem é o responsável pela avaliação de desempenho?

Com que periodicidade é realizada a avaliação de desempenho? Quais os objetivos da avaliação de desempenho? Existem consequências decorrentes da avaliação do desempenho? Como é dado o feedback aos avaliados?

3.5.Gestão de carreiras

Existe alguma política de gestão de carreira? Quais são os critérios de promoção dos trabalhadores? Existe rotação de trabalho a fim de ter funcionários que sejam capazes de trabalhar em outros departamentos?

3.6.Remunerações

Existe uma política de diferenciação salarial? Quais os critérios para esta diferenciação salarial? Existe atribuição de benefícios ou incentivos? Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídos? A frequência de ações de formação tem efeito sobre a remuneração dos trabalhadores?

4. Mecanismos de comunicação interna

Para concluir esta entrevista, poderia enumerar os meios de comunicação interna utilizados? Existem reuniões? Com quem? Com que periodicidade? Os canais de comunicação são os mesmos para os diferentes fluxos de comunicação? (Comunicação descendente/ascendente/transversal)

Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 2 - Transcrição da Entrevista da Empresa A

Então para começar podia falar-me um pouco sobre a história da empresa, quando foi fundada, quem são os fundadores?

Ora então nós fundamos a empresa em 1978 no Barreiro, depois passamos para a Baixa da Banheira e agora estamos em Alhos vedros no concelho da Moita.

E quantos eram os sócios?

Eramos 3 sócios.

E qual é a missão, os objetivos e valores da empresa?

A nível nacional é a venda e comercialização de material elétrico de baixa tensão e de alta tensão.

Quais são os produtos mais vendidos na empresa?

Neste tipo de empresas o que vende-se mais são cabos elétricos, uma percentagem muito grande a nível de volume. Vende-se este tipo de material para a indústria civil. Vende-se também muitos artigos de iluminação, iluminação decorativa.

Operam apenas no mercado nacional?

Não, também fazemos exportação para Angola. Temos uma parceria com uma outra empresa. Mas neste momento está parado.

Ao nível da organização da empresa, poderia explicar-me um pouco a estrutura organizacional?

Temos a direção que é constituída pelos gerentes/sócios, depois temos um responsável pelos recursos humanos, um responsável financeiro e o responsável pelos materiais.

Consegue então dizer-me quantas pessoas estão em cada um destes departamentos?

No conjunto podemos dizer que há um departamento de escritório onde temos 2 pessoas e depois temos a secção comercial onde temos 7 pessoas. Como uma empresa pequena, acabamos por fazer de tudo. Temos os que vão para o exterior, os que estão ao

balcão e fazemos a distribuição também. Trabalhamos na zona de Lisboa, Setúbal, trabalhamos no Ribatejo e trabalhamos no Alentejo, neste momento só no alto Alentejo.

E ao nível da organização do trabalho, o trabalho é individual ou é dividido por equipas?

Normalmente é um trabalho individual. Temos coordenadores para os respetivos serviços, claro!

Poderia fazer a caracterização dos recursos humanos? A faixa etária, sexo, etc?

A faixa etária é muito ampla. No meu caso sou o mais velho, tenho 70 anos e temos cá pessoal com 25. Alguns com 40, outros com 50. A nossa empresa já tem 37 anos e já temos pessoal que está cá desde o início da empresa. Ora que assim não podem ser muito novos (risos).

E ao nível dos vínculos contratuais?

É tudo já pessoal com contrato sem termo. Já somos cá da casa, já não há ninguém com contrato a termo. São todos empregados fixos.

A função de Gestão de Recursos humanos é toda feita na empresa ou existe algum serviço subcontratado?

É tudo feito na empresa. No entanto temos um apoio de um advogado, caso tenhamos algum problema. Também temos os serviços de um TOC (técnico oficial de contas) e temos um ROC também. Esses são trabalhos feitos por avença mensal. Os outros serviços são feitos internamente.

Quem é a pessoa responsável pela Gestão de Recursos Humanos?

É o Rui Rosa.

Existem outras pessoas a trabalhar na área de Gestão de Recursos Humanos?

Não. Como disse quando temos algum problema qualquer podemos contactar o advogado, isso refere-se também aos recursos humanos, como é óbvio.

Existe alguma planificação anual da Gestão de Recursos Humanos? Existem procedimentos formalizados?

Não. As acções são feitas consoante as necessidades.

Ao nível das práticas de Gestão De Recursos Humanos quem é a pessoa que tem a decisão na necessidade de contratar alguém?

Essa decisão normalmente é da gerência, os recursos humanos podem apresentar a proposta mas a decisão é sempre da gerência.

E quem é que faz o recrutamento e selecção, nomeadamente a definição do perfil do candidato?

Somos nós, a gestão de topo e o responsável pelos Recursos Humanos.

Que competências são valorizadas nos candidatos?

Normalmente o que nos interessa é pessoal que conheça bem o material eléctrico, o que não é fácil. Privilegiámos os conhecimentos na área.

Quais são as fontes de recrutamento que utilizam?

Por vezes pomos anúncios em jornais da região mas na maioria das vezes recrutamos com base em pessoas já conhecidas ou indicadas.

Quando o novo colaborador entra na empresa existe alguém responsável por fazer o seu acolhimento?

Normalmente entra-se logo para uma área e essa tarefa é dada ao responsável da área. É então apresentado a área onde vai trabalhar e aos colegas.

Existe algum processo formalizado ou manual de acolhimento?

Não, não.

E existe algum tempo *standard* para o período de acolhimento?

Não, normalmente pode haver um tempo *standard* com contrato a prazo... Nalguns casos, quando não se conhece muito bem a pessoa. Às vezes já se conhece muito bem a pessoa, já vem muito bem indicada, já temos todas as informações e já a conhecemos no meio do material eléctrico, nestes casos não é necessário.

Existe algum plano de formação profissional para os colaboradores?

Nós fazemos um plano de formação profissional interno.

E quem define este plano?

Muitas vezes são as próprias empresas fornecedoras do material que nós vendemos. Quase todas as grandes empresas dão formação. Essa formação é regular porque quase sempre há alterações no material então eles fazem sempre formação.

Em médias quantas horas de formação são dadas aos colaboradores?

Cada empresa é capaz de dar por aí umas oito horas de formação, em módulos de duas vezes quatro horas, outras fazem formações de um dia inteiro. Às vezes nos fins-de-semana, num sábado ou num domingo.

E anualmente são garantidas as 35 horas de formação?

Sim, são dadas muito mais. São mais até porque é do interesse das próprias empresas que os colaboradores sejam conhecedores dos produtos porque nós aqui somos generalistas e os colaboradores conhecem todos os produtos. Conhecer melhor os produtos pode ajudar o desenvolvimento destes produtos. Por exemplo se nós trabalharmos com dez grandes marcas (trabalhamos com mais, mas por exemplos se as mais activas forem 10 marcas) estas marcas terão todo o interesse quando há uma remodelação dos materiais em marcas formações connosco.

E esta formação é dada tanto ao pessoal de escritório como ao pessoal comercial?

Não. Essa formação é dada apenas ao pessoal comercial. O pessoal de escritório normalmente tem formações que são feitas por revisores oficiais de contas ou pelos técnicos oficiais de contas, associações por norma. É uma formação mas direccionada a temas que fazem mais falta aqui no escritório. Como sabe costuma haver alterações constantes na gestão das contas. Nestes casos são formadores externos à empresa.

Existe alguma formação feita internamente, existe algum responsável por isso?

Nós fazemos uma reunião mensal com todos os comerciais, aliás fazemos a reunião com todo o pessoal, nessa reunião focamo-nos nos assuntos inerentes ao

peçoal, às necessidades e dificuldades do peçoal e são feitas trocas de conhecimento interno.

Quais são então os objetivos da formação profissional?

As pessoas cada dia sabem mais... O objetivo é mesmo a melhoria contínua do conhecimento.

A empresa recorre a subsídios ou algum apoio para a formação?

Não.

Existe algum sistema formal de avaliação de desempenho?

Não, não temos assim uma coisa formal.

Então não é feita avaliação de desempenho de todo?

A avaliação de desempenho é feita nessas reuniões que nós temos mensais e aí nós chamamos à atenção do que está mal e do que está bem e da melhoria que pretendemos.

Então a avaliação é feita directamente com os gestores directos?

Sim, quando eles não se portam bem a gente bate (risos).

Sendo assim existem consequências de não conformidade com os objetivos?

Nós somos uma empresa pequena, como disse já há peçoal aqui muito antigo por isso são pessoas em quem nós temos o máximo de confiança. Mas claro que de vez em quando podemos limar umas arestas.

Ao nível da gestão das carreiras, existem alguns critérios para promoções?

Os critérios são normalmente os do nosso contrato colectivo mas de qualquer das maneiras nós na parte da remuneração nós é que lidamos com isso.

E existe algum plano de promoções?

Não... Conforme os anos vão avançando, conforme a disponibilidade, fazemos o possível para tentar remunerar cada vez melhor o peçoal sem olhar muito para o contrato colectivo. Aliás, não temos cá ninguém a ganhar o mínimo do contrato colectivo.

Existe rotação ao nível das funções a fim de ter funcionários que sejam capazes de trabalhar em outros departamentos?

Não, não tenho aqui. O que podemos fazer é por exemplo suponhamos que temos um *chofer* e queríamos meter mais alguém, podíamos tentar puxar esse *chofer* mais para a ligação aos materiais para que ele também subisse um pouco mais na carreira e no conhecimento.

Existe alguma política de diferenciação salarial?

Não... Nós tentamos que o pessoal tenha uma remuneração mais ou menos parecida. Para se evitarem alguns conflitos. Somos uma empresa pequena, queremos evitar os conflitos. Não queremos os trabalhadores encostados à esquina a falarem mal uns dos outros (risos).

Existe alguma atribuição de benefícios ou incentivos?

É conforme nós funcionamos, ou seja, conforme o movimento do ano e a rentabilidade. Normalmente todos têm algum benefício que nós damos.

E esses benefícios são colectivos?

Sim, sim!

E quando existem esses benefícios em que circunstâncias são atribuídos?

Não é linear mas alguns benefícios têm relação com a antiguidade. Por exemplo o cartão da Medis normalmente é atribuído quando se tem 7 anos de casa. Fazemos também de vez em quando umas viagens, viagens em conjunto.

Voltando um pouco à questão das formações, existe algum impacto entre as formações e as remunerações?

Não, não.

Ao nível dos mecanismos de formação, já me falou um pouco das reuniões mensais que existem. É essa a forma de comunicação interna mais utilizada?

Sim. Do mesmo modo que normalmente também fazemos o possível para almoçar o máximo de pessoas e aí discutimos assuntos inerentes á empresa. Há sempre um assunto ou outro.

E não têm outros meios de comunicação interna?

De vez em quando também podemos fazer uma circular. Essas mais relacionadas com informações sobre fornecedores a nível mais informativo. São circulares internas.

Não existe nenhuma periodicidade?

Não, não. São esporádicas.

As reuniões englobam todos os funcionários da empresa?

Sim, temos o pessoal de escritório e o pessoal comercial.

E os fluxos de comunicação são tantos das chefias para os colaboradores como dos colaboradores para as chefias?

Sim, sim. É da mesma forma. É uma troca de ideias entre as chefias e a *staff*.

Existe alguma certificação da qualidade na empresa?

Já tivemos certificações mas passado um tempo percebemos que não era oportuno.

Uma última questão agora para terminar, a empresa tem o relatório único?

Não temos, não. Já quis fazer mas ainda não temos.

Então é isso, muito obrigada por responder a estas questões sobre a área de Recursos Humanos. Agradeço muito a sua disponibilidade e mais uma vez obrigada.

Apêndice 3 - Transcrição da Entrevista da Empresa B

Para começar podia falar um pouco da empresa, a sua história, os valores, missão.

A Introsys começou em 2002 com intuito de fazer robôs móveis e era uma ideia de dois irmãos que se juntaram para fazer isso. Mas depois os robôs móveis não dão propriamente para sustentar uma família e então tiveram que optar por entrar na área industrial que era a área de onde eles vinham, que trabalhavam antes. Um deles fazia programação automóvel e o outro programação de robôs. Eles envergaram por esta área novamente e a empresa foi crescendo, foi crescendo e neste momento em 2015 somos e cento e qualquer coisa trabalhadores.

Quais são os produtos que comercializam e os mercados em que operam?

Os produtos que comercializamos ... Comercializar mesmo é os nossos sistemas informáticos, informáticos no sentido de soluções para indústria automóvel a nível de automação robótica e também temos a parte elétrica mas em menor volume.

E em que mercados operam? Apenas o mercado Português?

Não, não, não. O mercado português é o mercado onde menos operamos. A maioria da nossa faturação é estrangeira. Em especial são clientes Alemães. Mas nós operamos na Europa, também na China, Índia, México, Brasil.

E qual é a estrutura organizacional da empresa? A nível de quem são as chefias, quais são os departamentos...

A nossa estrutura organizacional é muito horizontal. Portanto é uma estrutura pequenina. Temos a direção na parte da direção temos alguns diretores de departamento e depois as pessoas.

A nível da organização de trabalho. É feita individualmente ou por equipas?

Por equipas. Nós trabalhamos por projetos. Temos um projeto, aquilo tem que ser alcançado e depois cada qual (os supervisores, vá) lançam o trabalho para o resto das pessoas, mas em equipa.

E a nível da gestão de recursos humanos da empresa. Pode fazer uma caracterização: se são mais mulher, mais homens...

As mulheres conseguimos contá-las... Homens não (risos).

Então é maioritariamente masculina?

Sim.

E a nível das idades?

Eu não sei qual é a média das idades neste momento, anda a ronda dos trinta e tal anos. Trinta e qualquer coisa, não sei precisamente.

A nível das habilitações, existe alguma especialização?

Mais de cinquenta por cento da empresa tem a licenciatura e a maioria das licenciaturas tem a ver com engenharia eletrotécnica.

E ao nível da antiguidade dos trabalhadores?

A antiguidade neste momento a média não é muito alta porque de 2011 para agora a nossa empresa teve um *boom* de crescimento, mas a nossa rotação é muito baixa. Quando entram normalmente vão ficando.

A nível da função de recursos humanos, têm um departamento de GRH?

Sim.

E está integrado dentro de outro departamento ou é autónomo?

É um departamento que responde à direção.

E alguma das funções feita pela GRH é subcontratada?

Não, nada!

E quem é o principal responsável pela GRH?

Temos uma chefia neste momento mas vai mudar de chefia. Não sei lhe dizer muito bem quem.

Mas existe algum responsável pela GRH?

Sim, sim. Existe um responsável, isso sim. Mas vai ser alterado.

Existem outras pessoas a trabalhar na GRH da empresa? E sabe me dizer quantas pessoas trabalham?

Neste momento somos três mas vamos passar a ser duas.

Existe alguma planificação anual das GRH e das ações que vão ser feitas neste sentido?

Anual não porque a nossa empresa é muito dinâmica e nós temos que estar sempre a ajustar. Não existe uma planificação, não.

Existem procedimentos formalizados?

Nós somos certificados pela ISO 9001 portanto todos os procedimentos estão formalizados.

A nível já das práticas de GRH de que forma é feito o perfil dos candidatos aquando do recrutamento?

Nós temos um manual de funções onde temos as características desejáveis para cada função. Quando temos que fazer um recrutamento geralmente nós optamos por fazer a recém-licenciados. Vamos recrutar junto às escolas, às faculdades...

E quem é faz essa definição do perfil? Já está feita previamente?

Nós já temos feita previamente. Se for uma situação específica, se precisarmos de uma pessoa que faz isto ou aquilo, será o responsável por esta área que pedirá as especificidades.

E que competências são geralmente valorizadas nos candidatos?

Depende muito da função. Geralmente trabalho em equipa, iniciativa de aprender. Mas depende muito da área em que a pessoa vai entrar.

Podia falar-me um pouco de como é feito o recrutamento e a seleção? Quais são as fontes de recrutamento utilizadas...

Geralmente utilizámos o website NetEmpregos. Não é o do IEF, é o outro mais geral. Vamos e metemos os anúncios nas faculdades. Mais uma vez damos preferência aos recém-licenciados e daí irmos diretamente às faculdades.

No processo de seleção, quem é que tem normalmente a função de dar o sim final?

Direção e responsável para quem esta pessoa irá trabalhar. É um trabalho conjunto decidido entre o conjunto de pessoas que vão à entrevista.

Ao nível do acolhimento e integração, como é feito o acolhimento de um novo contratado?

O acolhimento somos nós dos recursos humanos que fazemos, um primeiro acolhimento que é apresentar a empresa, apresentar as pessoas e depois é entregue entre aspas à pessoa ou ao responsável pelo departamento ou na ausência desse a uma pessoa designada pelo mesmo em que é explicada a área mais profundamente, o que é para fazer e o que não é.

E o acolhimento está formalizado? Existe algum manual de acolhimento?

Ainda não, mas estamos a tratar disso.

A nível da formação profissional existe algum plano de formação profissional?

Não existe um plano. Mais uma vez a nossa empresa é muito dinâmica e existem muitas formações que são obrigatórias pelo nosso cliente. E as pessoas vão tendo.

E essas formações abrangem todos os funcionários da empresa?

Todos todos, estas obrigatórias não. São para as pessoas que vão para aquele projeto. Nós trabalhamos por projeto.

E sabe me dizer em média quantas horas de formação anual são dadas aos funcionários?

Eu não faço ideia porque é assim... Todos os nossos colaboradores quando entram têm em média seis meses de formação.

E fazem formações internas também?

Sim, sim.

E normalmente as formações são feitas dentro da empresa ou fora da empresa?

Dentro da empresa. Ou aqui mesmo dentro da sede, ou no local de trabalho na fábrica.

E são formadores internos ou externos à empresa?

Essas formações com os colaboradores novos são internos, são os nossos seniores. E aquelas formações obrigatórias que as fábricas obrigam que os colaboradores tenham, essas são externas.

E a nível dos destinatários das formações? É para todos por igual?

É mais ou menos. É a todos por igual. As pessoas vão para aquele projeto, é obrigatória aquela formação... Têm que ir todos... Daquele projeto, obviamente! Se for para outros projetos irão outros, os que vão trabalhar para o projeto.

Incluindo as pessoas da direção?

Eu acho que sim, há formações que para entrar na fábrica são obrigatórios terem incluindo as pessoas da direção, sim! Mas esses nem sempre.

E quais são os conteúdos das formações?

São muito específicos. Pode ter a ver com a máquina que eles vão operar, o *standard* que eles vão ver. São conteúdos muito muito específicos.

E como são avaliadas as formações? Existe algum sistema de avaliação para saber se a avaliação foi efetiva?

Mais ou menos. Nós não temos propriamente um sistema de avaliação de formação mas também é uma das coisas em que estamos a trabalhar mas quer dizer se a pessoa vai ter formação naquele *standard* específico vê-se no trabalho da pessoa se a formação deu frutos ou não.

A empresa recorre a subsídios ou apoios à formação?

Não, não. À formação não.

A nível da avaliação de desempenho, existe algum sistema formal de avaliação de desempenho?

Sim, temos.

E como se processa?

Nós temos uma avaliação mais ou menos feita de forma anual ou bianual, depende já do nível em que a pessoa está. Os superiores hierárquicos dizem para ser feita a

avaliação em caso de uma performance excecional ou então muitas vezes somos nós que chamamos à atenção “olha que esta pessoa já fez um ano, é preciso avaliar” e fazemos o desenrolar de toda a avaliação.

E existe algum tipo de instrumento de suporte à avaliação de desempenho?

Sim, temos um questionário que é a nossa ferramenta onde tem todas as funções que a pessoa faz e é pontuado de 1 a 5, fazemos a autoavaliação e a avaliação com o responsável por essa pessoa.

E quais são os trabalhadores que são avaliados?

Todos são avaliados.

E periodicidade como disse é anual ou bianual, certo?

Sim.

E quais são os objetivos da avaliação de desempenho?

Em primeiro lugar é verificar se a pessoa está em conformidade com os valores da empresa como é lógico. E depois também para haver revisões salariais ou outros...

E existem consequências da avaliação de desempenho, nomeadamente a nível salarial?

Existe praticamente sempre.

E o *feedback* da avaliação de desempenho, como é dado?

É dado diretamente ao colaborador pelo responsável, pela pessoa que faz a avaliação.

A nível de gestão de carreiras, existe alguma política de gestão de carreiras implementada?

Mais ou menos, não temos ainda nada nesse sentido.

E existe algum critério específico para a promoção dos trabalhadores?

Tem a ver com a avaliação, está tudo interligado com a avaliação de desempenho.

Existe rotação no trabalho a fim de ter funcionários que sejam capazes de trabalhar noutros departamentos?

Alguma mas muito pouca porque são áreas muito específicas. Uns fazem programação para programas outros de robôs... Existe alguma mas muito pouca.

E a nível das remunerações existe alguma diferenciação salarial?

Sim, consoante os cargos e o nível em que as pessoas estão.

E quais são os critérios para essa diferenciação?

...

Existe alguma atribuição de benefícios ou incentivos dentro da empresa?

Sim, por isso é que eu disse que há revisões salariais ou outros.

Pode dar-me algum exemplo de benefícios?

Seguro de saúde, carro da empresa.

E a frequência das ações de formação tem algum efeito sobre a remuneração dos trabalhadores?

Não.

Então a formação não tem qualquer impacto?

Não. A Nível de remuneração não.

E ao nível dos mecanismos de comunicação interna, como é que é feita a comunicação interna?

Através de circulares, comunicados e nós temos uma intranet que só os colaboradores conseguem aceder então temos lá tudo, mas as coisas mais importantes são por circulares e comunicados.

E são feitas reuniões com os colaboradores?

Sim.

Mas existe alguma periodicidade?

Existe periodicidade com os responsáveis de departamento.

E os fluxos de comunicação são da mesma forma entre os colaboradores e as chefias e entre as chefias e os colaboradores? Ou existe algum tipo de feedback em relação às circulares e comunicados?

Feedback... Se eles quiserem dar, sim. Se não quiserem dar, não. As circulares geralmente são para informar alguma decisão da empresa portanto...

Então é normalmente das chefias para os colaboradores?

As circulares e comunicados sim mas existe muita proximidade entre os colaboradores e responsáveis da direção. Muita proximidade mesmo!

Então é feita mais informalmente?

Sim.

Pronto, então dou assim por terminada a entrevista. Muito obrigada.

Apêndice 4 - Transcrição da Entrevista da Empresa C

Para começar podia falar-me um pouco da história da empresa, quando é que foi fundada?

A empresa foi fundada em 1950 inicialmente como posto de combustível e uma oficina de reparação automóvel. Depois ganhámos a comercialização de algumas marcas entre elas na altura a Morris, entretanto a Alvis, a Rover, a Chevrolet também, a Daewoo e agora a Hyundai e a Opel.

Qual é a missão, os objetivos e os valores da empresa?

Isto são questões que são um bocadinho difíceis de definir porque a missão e os valores muitas vezes confundem-se. A missão obviamente é fazer face às necessidades dos clientes de forma a tornar que tanto o cliente seja bem servido como a empresa consiga sustentadamente ir evoluindo ao longo do tempo. Os valores... É a honestidade acima de tudo.

E quem foi o fundador ou fundadores da empresa?

O fundador foi o meu avô, Esmeraldo Cordas em 1950.

E a empresa é gerida de forma familiar?

É sim.

E quais são os produtos que comercializam e os mercados em que operam?

O nosso mercado é regional, Somos concessionários Opel e Hyundai para a zona do Montijo, Moita, Alcochete, Samouco, Baixa da Banheira, Lavradio e Barreiro e fazemos a comercialização de automóveis novos, usados multimarca e reparação automóvel.

Ao nível das tecnologias usadas para a prestação de serviços, tem só as oficinas e têm também as bombas?

As bombas nesta altura já não são nossas, estão alugadas a um inquilino. São nossas, o espaço físico é nosso mas está alugado à exploração.

E ao nível da estrutura organizacional, como é que estão organizados a nível hierárquico?

A nível hierárquico o meu pai é o gerente, a minha irmã Ana cordas é a responsável de vendas e financeira e eu sou o gestor do pós-venda, da oficina e de tudo o resto que seja necessário.

E a nível do trabalho, a divisão do trabalho é feita por equipas ou é trabalho individual?

Mas a que nível? Na oficina, nas vendas?

Fale-me um pouco de tudo.

Relacionado com as vendas, a minha irmã é chefe de vendas e gere a equipa. Relacionado com a oficina, eu faço a gestão da oficina com o pessoal, com o pessoal da receção, com os mecânicos em si, com o pessoal de peças.

Portanto estão divididos em equipas de trabalho?

Sim, sim.

Podia fazer mais ou menos uma caracterização dos recursos humanos, quantos trabalhadores têm, a média de idades?

Isso tenho que contar, sou sincero também não sei. (Contagem) Somos 13 pessoas e a média de idades deve ser à volta dos 40/45 anos. Habitualmente o nosso quadro de pessoal são pessoas que já estão cá a mais de vinte anos muitos deles.

Então têm vínculos contratuais permanentes? Para todos os colaboradores?

Sim. Noventa por cento sim.

E os outros têm contratos a termo?

Um deles só. Atualmente só um.

A nível da gestão de recursos humanos, têm um departamento de gestão de recursos humanos?

Não, não. Somos nós que tratamos das questões inerentes.

E têm alguma função subcontratada a outra empresa?

Sim. Nós quando precisamos de recrutar alguém utilizamos uma empresa de recrutamento e seleção.

E o processamento de salários é feito internamente também?

É internamente sim.

E quem é o principal responsável? Mesmo não existindo departamento existe algum responsável pela gestão de recursos humanos?

Somos todos. Como somos uma empresa familiar, somos pequenos, temos essa flexibilidade.

E existe algum procedimento formalizado de práticas de gestão de recursos humanos?

Não, não existe.

A nível do recrutamento e seleção como já disse, fazem através de uma empresa?

Outsourcing, sim. Atualmente é por *outsourcing*.

Mas são vocês que fazem o perfil dos candidatos?

Exatamente. E eles já nos conhecem, já sabem como é que nós funcionamos e o tipo de pessoas que estamos à procura e o que nos dá é flexibilidade se a pessoa não corresponde às nossas expectativas ao fim de um mês nós vemos logo se a pessoa é adequada ou não. E se não for eles arranjam logo outra pessoa que substitua.

E ao nível das competências valorizadas, que competências é que esperam dos trabalhadores?

Honestidade, vontade de trabalhar e acima de tudo que sejam flexíveis também... E sérios. Honestidade e seriedade!

A nível do acolhimento e da integração têm algum procedimento formalizado de acolhimento de novos funcionários?

Não. Habitualmente o que fazemos obviamente é dar a formação inicial e mostrar os cantos à casa, apresentar aos colegas e enquadrá-los um bocadinho à função caso nunca a tenham desempenhado. Devo dizer-lhe que nos últimos anos as únicas pessoas que entraram de novo são vendedores porque é uma função de algum desgaste e cujos resultados são diariamente analisados.

Então não têm um funcionário novo a cerca de...

Temos um funcionário novo a cerca de duas semanas, um vendedor.

E quem é o responsável por esse acolhimento? Há alguma pessoa designada?

Não há. De acordo com a área... Caso seja vendas é a minha irmã, caso seja a oficina sou eu. É um bocado por aí.

Então quem participa nesse acolhimento são os responsáveis pela área?

Sim, são os chefes de departamento.

E têm algum manual de acolhimento?

Não, não temos.

A empresa tem algum plano formal de formação profissional?

Não temos nenhum plano formal mas somos obrigados pelas marcas, e legalmente obviamente. Mas acontece muito relativamente ao pós-venda e às vendas as marcas obrigam-nos à medida que saem modelos novos e que é necessários obviamente as pessoas inteirarem-se das particularidades dos novos modelos. Eles obrigam-nos a ir às formações.

E não sabe mais ou menos dizer em média quantas horas de formação são dadas anualmente?

Em média não faço ideia, mas isso vai nos relatórios únicos que são enviados anualmente. Teria que ver, não faço ideia.

E antes de serem feitas as formações existe um levantamento das necessidades de formação?

Não.

E a formação é realizada internamente ou externamente?

Externamente sempre.

E os formadores são também externos à empresa?

São.

E sabe dizer-me se é formação certificada?

É pelas marcas, isto é, as marcas é que dão as formações e nós obviamente que supomos que são competentes para dar essa formação.

E os destinatários das ações de formação? São todos os colaboradores?

São designadamente pessoas da área técnica e da área de vendas.

E quais são normalmente os conteúdos da formação?

Na área de vendas é a comercialização relativamente às novidades do produto, o que é que o produto tem de novo comparativamente a outros competidores e a oferta no mercado. Relativamente à área técnica é mais em termos técnicos, lá está, as inovações, os motores, as novidades que os mecânicos possam achar mais complicado ao início e então eles aprofundam um bocadinho mais.

E ao nível de avaliação da formação, é feito algum tipo de avaliação?

Eles fazem sim. Eles habitualmente fazem, nós não. Só que eles lá fazem quando acaba a formação e eu já fui a algumas também. Eles entregam um guião de avaliação e a pessoa faz a avaliação anonimamente de acordo com a sua opinião.

Mas não chega nenhuma informação à empresa?

Não, não chega.

E recorrem a algum subsídio ou apoio à formação?

Não.

Então é tudo feito internamente?

Externamente.

Mas financiado pela empresa ou pelos fornecedores?

Pela empresa, pelos fornecedores não.

A nível da avaliação de desempenho, têm algum sistema formal de avaliação de desempenho dos colaboradores?

Não, o que se passa relacionado com os vendedores é que os vendedores têm um ordenado base e depois são comissionistas, isto é, de acordo com o desempenho que

têm recebem mais ou menos. E isso é uma forma de avaliação de desempenho. Relativamente com as peças e a oficina não, não há esse sistema.

E não fazem uma avaliação informal, dentro de cada departamento?

Informal sempre porque nós estamos cá diariamente, 5 dias por semana e obviamente que percebemos o que corre bem ou mal e obviamente que damos os *inputs* positivos e negativos que permitem às pessoas trabalhar de acordo com aquele que é o nosso objetivo e que é o objetivo da empresa.

A nível de gestão de carreiras existe alguma política de gestão de carreiras?

Não, não existe porque não temos a dimensão necessária para que isso aconteça.

E existe critérios de promoção dos trabalhadores?

Acima de tudo a promoção tem por base o desempenho.

E existe rotação no trabalho a fim de ter funcionários que sejam capazes de trabalhar em várias áreas da empresa?

Sim, aliás o que nós pretendemos e principalmente ali na oficina é que as várias pessoas saibam fazer as várias funções porque como não temos um quadro de pessoal que seja muito extenso quando um está de férias o outro tem que saber desempenhar a função do colega. Lá está e principalmente na receção eles ali sabem todos sabem efetuar identificação de peças, fazer encomendas, ver garantias e esse tipo de funções.

E a nível de remunerações existe uma política de diferenciação salarial?

Não, a diferenciação salarial tem como paradigma o mercado. O mercado habitualmente paga para uma determinada função um salário e pronto é isso que nós fazemos também.

E existe alguma atribuição de benefícios ou incentivos aos trabalhadores?

Já houve no passado quando os proveitos financeiros o permitiam, nós no final do ano dávamos aos trabalhadores um bónus, quando de facto o negócio era volumoso.

Então neste momento já não existem incentivos?

Neste momento não.

Existe alguma relação entre as ações de formação e as remunerações dos colaboradores?

Não, não existe.

Agora para concluir podia dizer-me quais são os meios de comunicação internos utilizados na empresa?

Os meios de comunicação internos em termos de quê? Tecnológicos? Em termos de quê?

Em termos da comunicação das chefias para os colaboradores. Existem reuniões, circulares...?

Há reuniões de vendas para perceber em que ponto estão alguns negócios, para alertar relativamente a certas situações. Relativamente ao pós-vendas estamos aqui tão perto que diariamente falamos e não necessidade de reunir as pessoas numa sala para falar. Chama-se logo à atenção e fala-se logo.

Então são comunicações informais?

Informais, sim. E ao mesmo tempo são formais porque de acordo com a hierarquia da pessoa há uma formalidade. Não somos amigos, somos colaboradores da empresa. A informalidade remete para outro tipo de relação.

E ao nível da comunicação é só dos colaboradores para as chefias, das chefias para os colaboradores, é em todos os sentidos?

Sim, é em todos os sentidos.

Então dou assim por terminada a entrevista, agradeço muito a sua colaboração e a disponibilidade do seu tempo.